



Valtiovarainministeriö

Palkeiden ja Valtorin arvioinnin loppuraportti

1.3.2021

Sisällys

1	Johdanto	3
2	Tiivistelmä arvioinnin havainnoista	4
2.1	Tiivistelmä arvioinnin havainnoista - Palkeet	4
2.2	Tiivistelmä arvioinnin havainnoista - Valtori	4
3	Palkeiden arviointi	6
3.1	Strategian mukainen toiminta ja rooli konsernitoimijana	6
3.2	Palkeiden kypsyysanalyysi	6
3.3	Kustannustehokkuuden, tuottavuuden ja palvelun laadun arviointi	9
3.3.1	Palkeiden toiminta kokonaisuutena	9
3.3.2	Henkilöstöpalvelut	11
3.3.3	Talouspalvelut	19
3.4	Katsaus Pohjoismaihin – huomiot pohjoismaisista verrokipalvelukeskuksista	28
3.5	Palkeet - Keskeiset toimenpidesuosituks	33
4	Valtorin arviointi	34
4.1	Strategian mukainen toiminta ja rooli konsernitoimijana	35
4.2	Valtorin kypsyysanalyysi	35
4.3	Kustannustehokkuuden, tuottavuuden ja palvelun laadun arviointi	38
4.3.1	Asiakaskohtaiset palvelut ja transformaatio kohti tuotteistettua palvelukokonaisuutta	38
4.3.2	Valtorin toiminta kokonaisuutena	39
4.3.3	Palvelualuekohtainen tarkastelu	45
4.3.4	Vertailun yhteenveto	59
4.4	Huomioita pohjoismaisista verrokipalvelukeskuksista	63
4.5	Ongelmien juurisyiden analysointi	66
4.6	Valtori – keskeiset kehitysteemat ja toimenpidesuosituks	67
5	Palkeet ja Valtori vertailu	70
5.1	Kypsyysanalyysin nykytilojen vertailu	70
5.2	Laskutusasteiden vertailu	71
5.3	Palvelukeskusten vahvuudet ja haasteet	72
6	Liitteet	75
6.1	Lähdeluettelo	75
6.2	Haastattelut	79
6.3	Palkeiden graafeja asiakaskohtaisista suoritteista	82
6.4	Palkeiden kypsyysanalyysi	88
6.6	Valtori – toimenpidesuosituks ja valtiovarainministeriön linjaustarpeet	103
6.7	Valtorin kypsyysanalyysi	110

6.8 Arvioinnin tuotteistettu viitekehys

126

1 Johdanto

Palkeiden ja Valtorin ulkoinen arviointi toteutettiin lokakuun 2019 ja helmikuun 2020 välillä Valtiovarainministeriön (VM) toimeksiantona ja perustuu VM:n tunnistamalle tarpeelle suorittaa ulkopuolinen arviointi palvelukeskusten kustannustehokkuudesta sekä niiden tuottamien palveluiden tehokkuudesta kyseisten palvelujen edelleen kehittämiseksi. Tätä väliraporttia tullaan täydentämään Valtorin osalta palvelukeskusvertailuilla.

Arviointityön tavoitteena on VM:n toimeksiannon mukaisesti tuottaa ulkopuolinen arviointi valittujen konsernitoimijoiden – Palkeiden ja Valtorin - tuottamien palvelujen tuottamistavasta sekä palvelujen kokonaisarviointi ja vertailu muiden maiden sekä yksityisen sektorin konsernitoimijoiden vastaavien palvelujen tuotajiin ja palveluihin. Arvioitavat asiat ovat mm. palvelukeskusten kypsyys, palvelukeskusten ja niiden palveluiden tehokkuus ja tuottavuus sekä palveluiden hinta ja laatu, erityisesti palvelujen käytettävyys ja luotettavuus. Suoritetun arvioinnin lopputulemana on muodostettu konkreettisia kehittämisohdotuksia tarkastelun kohteena olevien palvelukeskusten toiminnan kehittämiseksi ja annettu ehdotus näiden toimenpiteiden priorisoinnille.

Kypsyys-teeman arviointi keskittyy palvelukeskusten toimintamallin kypsyystason arviointiin. Kypsyysarviointin kysymykset keskittyvät muun muassa palvelukeskuksen strategiaan, palveluiden hallinnan toteutukseen, palvelukeskuksen organisointiin, prosesseihin, kumppanuuksiin sekä hyödynnettävään teknologiaan. Kypsyys-teeman arviointi on luonteeltaan kvalitatiivinen ja tiedonkeruu on toteutettu pääosin palvelukeskusten johtoryhmän, prosessinomistajien sekä asiakasneuvottelukunnan jäsenten haastatteluilla (ks. Liite 3). Tämän lisäksi on käyty läpi Palkeiden toimittama dokumentaatio. Kypsyysmallin eri kypsyystasot perustuvat Deloitte-kokemukseen työskentelystä palvelukeskusten kanssa globaalisti. Kypsyystasot kuvastavat verrokkiorganisaatioiden ominaisuuksia tarkasteltavien ulottuvuuksien suhteen.

Kustannustehokkuus ja tuottavuus -teeman arviointi keskittyy valittuihin yleisesti käytössä oleviin palvelukeskusten kustannustehokkuuden sekä palvelutuotannon tuottavuuden mittareiden tarkasteluun. Kustannustehokkuuden osalta keskeisimmät arviointikysymykset kohdistuvat palvelukeskusten keskeisimpien transaktioiden yksikkökustannuksiin sekä laajemmin tarkasteltuna koko palvelun kustannuksiin suhteessa toimintamenoihin ja palvelujen htv-määriin. Palvelutuotannon tuottavuuden osalta keskeisimmät mittarit ovat esimerkiksi palvelutoiminnan htv-määrät suhteutettuna kyseisen toiminnan suoritevolyyymiin, ja laajemmin tarkasteltuna toimintojen järjestämisen tehokkuuteen joko palvelukeskus tai valtiotasolla. Palvelujen kustannustehokkuuden ja tuottavuuden kehitystä vertaillaan vuosina 2017 ja 2018, minkä lisäksi näitä vertaillaan myös ulkopuoliseen, yleisesti saatavilla oleviin kolmansien osapuolien kansainväliseen vertailuaineistoon.

Palvelun laatu -teema arvioinnissa koskee palvelukeskuksen tuottaman palvelun luotettavuutta, toimintavarmuutta ja käytettävyttä. Tämän osa-alueen keskeisimmät arviointikysymykset kohdistuvat muun muassa käytössä oleviin palvelusopimuksiin ja niissä luvattujen palvelutasojen toteutumiseen. Näiden arviointi on koostettu sekä haastatteluiden että palvelukeskusten toimittaman oman palvelun laadun seuranta-ateriaalin pohjalta, ja myöskin peilaten näitä havaintoja kustannustehokkuus ja palvelutuotannon tuottavuus teemasta tehtyihin havaintoihin ja verrokkiorganisaatioihin.

Arvioinnissa tarkasteltiin vuosia 2017 ja 2018, koska vuoden 2019 dataa ei ollut vielä arviointityötä aloitettaessa saatavilla. Tässä raportissa esitetyt arviointityön lopulliset johtopäätökset ja toimenpidesuositukset perustuvat suoritettujen haastatteluiden ja kerätyn aineiston yhteenvetona muodostettuihin analyysihin. Toimenpidesuosituksia lukiessa on huomioitava, että vuoden 2019 aikana on tapahtunut muutoksia palvelukeskusten toiminnassa, mutta muutosten vaikutuksia suosituksiin ei ole dataa analysoimalla huomioitu. Lisäksi vertailuarviointi on luonteeltaan taaksepäin katsova ja toimenpiteitä suunniteltaessa tulisi myös huomioida lähitulevaisuuden muutokset toimintaympäristössä. Seuraavissa luvuissa Palkeita ja Valtoria on tarkasteltu yllä kuvatun lähestymistavan mukaisesti omissa osioissaan.

2 Tiivistelmä arvioinnin havainnoista

2.1 Tiivistelmä arvioinnin havainnoista - Palkeet

Palkeiden yleinen kypsyystaso palvelukeskuksena on pääosin hyvällä tasolla. Palkeilla korkeimman kypsyystason saavuttavat hinnoittelu, kulttuuri sekä kumppaneiden ja toimittajien hallinta -osa-alueet. Kaikista alhaisin kypsyystaso on osa-alueilla strateginen ohjaus ja prosessit.

Palkeiden laskutettavan asiakastyön osuus kokonaishenkilötyövuosista on alhainen (laskutusaste). Luvussa näkyy panostukset Asiakkuudet sekä Kehitys- ja ICT -yksiköiden toimintaan. Tuottavuuden ja tehokkuuden kannalta oleellista onkin kehittämisen hyötyjen realisointi todellisina htv-vähennyksinä sekä Palkeissa että myös valtion tasolla.

Palkeiden henkilöstöpalveluiden tehokkuus on hyvällä tasolla, mutta koko Valtiotasolla se on mediaanin heikommalla puolella. Palkeiden tehokkuuteen vaikuttaa erityisesti Palkanlaskenta, joka on volyymipalvelu ja erittäin tuottavaa ja kustannustehokasta. Arvioinnissa on kuitenkin huomioitava, että Palkeiden rooli henkilöstöpalveluiden tuottamisessa on pienempi kuin verrokeilla. Virastoissa tehdään vielä paljon henkilöstöhallinnon töitä ja osa työstä on päällekkäistä Palkeiden kanssa.

Palkeiden talouspalveluiden kustannustehokkuus on varsin hyvä suhteessa verrokkeihin. Kustannustehokkuuden taustalla vaikuttaa kuitenkin se, ettei työtä ole siirretty palvelukeskuksen tehtäväksi yhtä laajasti kuin vertailuaineiston organisaatioissa. Palkeiden taloushallinnon palvelu kattaa vuonna 2018 vain 17 % koko valtion taloushallinnon henkilötyöstä, mikä on alle puolet vertailuaineiston organisaatioiden palvelukeskuksissa tehtävän työn osuudesta.

Suosituksena on vahvistaa Valtiovarainministeriön henkilöstö- ja taloushallinnon strategista ohjausta koko valtion tasolla. Toimintamallin kehittämisessä tulisi painottaa henkilöstö- ja taloushallinnon kokonaisprosessien tarkastelua sekä vahvempaa valtiotasoista prosessien omistajuutta ja ohjausta VM:n toimesta. Kasvattaa Palkeiden laskutusastetta sekä keskittää työtä edelleen enemmän Palkeiden tehtäväksi. Varmistaa kehittämisen hyötyjen realisointi niin Palkeiden kuin koko valtion tasolla.

2.2 Tiivistelmä arvioinnin havainnoista - Valtori

Valtorin arvioinnissa tulee ymmärtää Valtorin historiaa ja perustamisvaiheessa tehtyjen päätösten vaikutus tämänhetkiseen tilanteeseen. Valtorin perustaminen määriteltiin TORI-hankkeessa, jonka lähtökohta oli valtion ICT-palvelukeskusten ja virastojen toimialariippumattomien perustietotekniikkatehtävien yhteenkokoaminen.

Valtorin syntyhetkellä TORI palvelujen osalta valittu strategia siirroille oli "lift and shift" -malli, jossa henkilöstö ja palvelut siirtyy sellaisenaan palvelukeskukselle. Mallin hyötynä tyypillisestä nähdään, että se mahdollistaa nopeat hyödyt ja mallin edellyttämät välittömät investoinnit ovat pienemmät. "Lift and shift" -mallin haasteena on palvelujen ja palveluprosessien pirstaleisuus, joka voi tuoda haasteita palvelutuotannon laatuun sekä toiminnan kustannustehokkuuteen. Edellytys strategian onnistumiselle on siirtymän jälkeisen transformaatiopolun suunnittelu ja läpivienti. Valtorin transformatio olisi edellyttänyt merkittäviä investointeja ja henkilöresursseja niin Valtorin kuin virastojen taholta. Näin ei kuitenkaan tehty. Voidaan jällekipäin todeta, että valittuun strategiaan liittyvät riskit ovat Valtorin tapauksessa toteutuneet.

Kypsyysanalyysin perusteella Valtori on keskimäärin kehittyvän ja suorittavan tason välimaastossa. Arvioinnin perusteella korkein kypsyystaso oli käyttäjätuessa ja palvelutuotannossa, jotka asettuvat vertailuasteikkoon nähden laadullisessa analyysissä kohtuulliselle tasolle. Palvelutuotantoa rasittaa palvelutarjooman laajuus, joka lisää toimintamallin kompleksisuutta. Suurimmat erot tavoitetasoon nähden arvioidaan olevan strategisessa ohjauksessa, palvelujen laajuudessa, palvelumalleissa sekä toimittajahallinnassa. Valtorin historia palvelukeskuksena on vielä suhteellisen nuori ja alhainen kypsyys liittyy kyvykkyyksiin, jotka luovat perustan palvelukeskustoiminnalle. Suoritetussa palvelukeskusten kypsyysvertailussa Valtori on yleisesti

pohjoismaisten verrokkien tasolla tai hieman jäljessä. Eniten Valtori on verrokkejaan jäljessä palvelumalleissa ja hinnoittelussa.

Kustannustehokkuus Valtorissa vaihtelee riippuen tarkasteltavasta palvelualueesta. Yksityisen sektorin markkinahintoihin verrattuna Valtori on kilpailukykyinen asiantuntijapalveluissa sekä tietoliikennepalveluissa. Selkeimmin Valtori jää markkinan hintatasosta jälkeen käyttöpalveluissa ja työasemapalveluissa. Pohjoismaisiin palvelukeskusverrokkien hintatasoon nähden Valtori on kilpailukykyinen asiantuntijapalveluissa, käyttöpalveluissa ja työasemissa (pl. työasemien elinkaarenhallinta).

Tuottavuus on Valtorissa organisaation laskutusasteella mitattuna ollut laskussa vuodesta 2017 saakka, mitä selittää sisäisen kehittämiseen lisääntyminen. Käyttäjätuen palvelut ovat tuottavuudeltaan kohtalaisen hyvällä tasolla. Palvelualuekohtaista työn tuottavuutta arvioitiin ylläpitoa vaativien palvelukomponenttien hintavertailun kautta. Näissä Valtori jäi useimmiten markkinaverrokeista jälkeen, laadullisen analyysin mukaan pääasiassa vähäisen automaation, analytiikan, kapasiteetin optimoinnin sekä itsepalvelumahdollisuuksien vuoksi. Merkittävä tehokkuutta ja tuottavuutta heikentävä tekijä on palvelumallien moninaisuus. Tämä johtuu pääosin kahdesta tekijästä: 1) Valtorin ja asiakkaiden rajapintaa ja vastuuta ei ole selkeästi ja yhdenmukaisesti määritetty ja 2) lukuisat asiakaskohtaiset palvelut kuormittavat ja kompleksisoivat toimintaa.

Arvioinnin perusteella toimenpidesuosituksiksi nousivat strategisen ohjauksen kehittäminen, palvelutarjoaman selkeyttäminen erityisesti asiakaskohtaisia ratkaisuja karsimalla, asiakaslähtöisyyden kehittäminen, palvelumallien selkiyttäminen sekä kumppaniverkoston kehittäminen.

3 Palkeiden arviointi

3.1 Strategian mukainen toiminta ja rooli konsernitoimijana

Strategian mukaista toimintaa ja roolia arvioitiin analysoimalla toimitettuja strategia- ja ohjausdokumentteja, lainsäädäntöä, tulossopimusta sekä haastatteleamalla. Palkeiden strategia kuvaa hyvin omistajan tahotilaa. Siinä korostuu peruspalveluiden kustannustehokkuus, automaation edistäminen, palveluiden laajentaminen sekä kehittäminen.

Volyymipalveluiden automaation kasvaessa Palkeet on myös laajentanut palveluitaan lisäarvopalveluihin (esimerkiksi analytiikka, osaamisen hallinnan palvelut, esimiehen neuvontapalvelut ja robotiikkapalvelut) sekä toisaalta kasvattanut rooliaan ja osuuttaan nykyisten volyymipalveluiden tuottamisessa. Asiakkaiden pääasiallinen odotus kohdistuu edelleen hyvin toimiviin volyymipalveluihin ja ne muodostavat Palkeiden kustannuksista yli 90%. Niiden edelleen kehittäminen ja Palkeiden roolin kasvattaminen niissä on koko valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kannalta kriittistä. Hyötyjen realisointia tässä muutoksessa tulisi kuitenkin ohjata ja valvoa koko valtion tasolla tiukemmin. Eli kun esimerkiksi menojen käsittelyn tiliöinti siirtyy Palkeisiin ja samalla automatisoituu Handin myötä, niin henkilöstön sopeuttamistarve kohdentuu ensisijaisesti menojen käsittelyssä viraston päässä tehtävään työhön. Tätä muutosta ei kuitenkaan tällä hetkellä johdeta koko valtion tasolla.

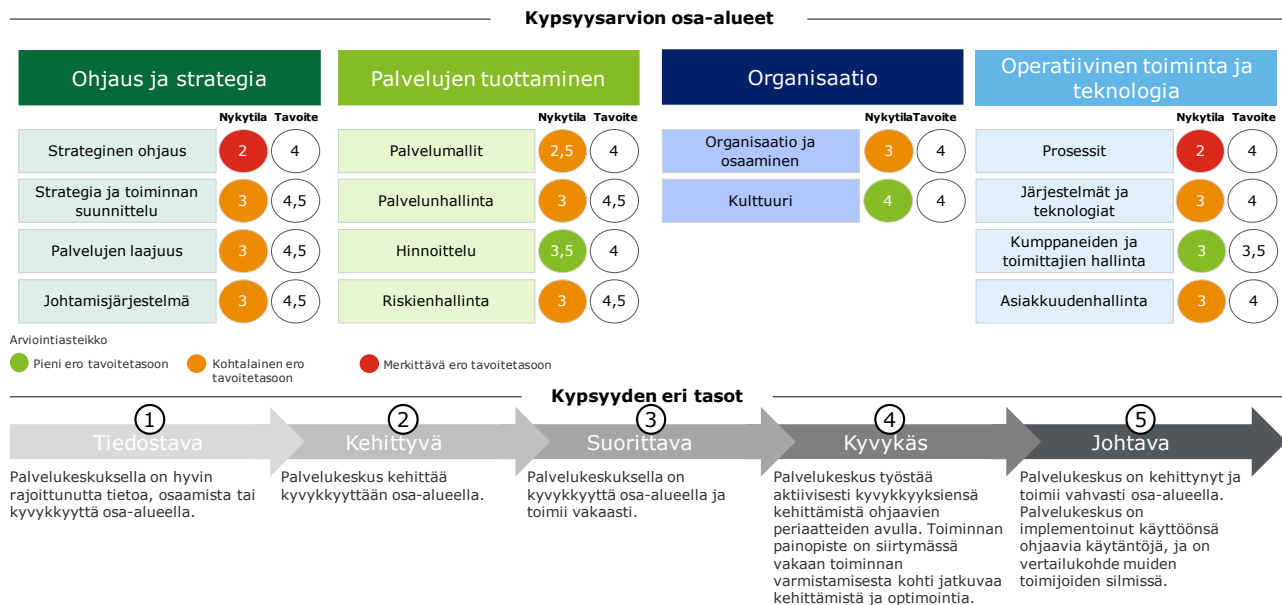
Palkeiden rooli on kasvanut koko valtion tasolla talous- ja henkilöstöhallinnon kehittäjänä ja ohjaajana (viime aikoina erityisesti henkilöstöhallinnossa). Osittain tehtävät on siirtyneet Palkeille Valtiokonttorista tai VM:stä ja ne veloitetaan asiakkailta osana kehittämisen kustannuksia. Kehittämistä rahoitetaan osittain erillisrahoituksella, mutta ei kokonaan. Kasvaneet kehittämisen kustannukset vyörytetään Palkeiden kaikkien palveluiden hintoihin. Kasvanut rooli kehittäjänä ja ohjaajana rasittaa siten peruspalveluiden kustannuksia ja vaikeuttaa Palkeiden vertailua puhtaasti palvelukeskusroolissa toimiviin organisaatioihin. Jatkossa Palkeiden rahoitusmallia olisikin hyvä tarkastella perustehtävien laajentuessa. Tulorahoituksen ja erillisrahoituksen lisäksi osa tehtävistä voisi olla hyvä rahoittaa budjettirahoituksella. Verrokkioorganisaatioissa konsernitasoinen kehittäminen on tyypillisesti konsernin prosessinomistajan tai konsernin talous- ja henkilöstöhallinnon vastuulla, ei palvelukeskuksen vastuulla. Siten myöskään palvelukeskuksen kehittämistoimintaa ei mitoiteta koko konsernitasoinen kehittämisen perusteella. Suurimmat investoinnit verrokkioorganisaatioissa rahoitetaan erillisrahoituksella, mutta kehittämishankkeille määritetään lähes aina takaisinmaksuaika. Implementoinnin jälkeen todellisen kustannustason tulee olla alempi kuin kehityshanketta käynnistettäessä. Kehitys siis yleensä rahoitetaan niistä saatavilla säästöillä.

Palkeita koskeva laki on välttävä Palkeiden tehtävien suhteen. Valtiokonttori pystyy määrittämään Palkeiden tehtävät valtion talousarviosta annetun lain (423/1988) 12 b §:n puitteissa. Palkeet tuottaa valtion volyymipalvelut (menojen käsittely, tulojen käsittely, kirjanpito, palkanlaskenta, palvelussuhteen hallinta ja matkahallinta) kaikille valtion virastoille. Palkeet täyttää hyvin roolinsa taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon peruspalveluiden tuottajana. Työtä tehdään kuitenkin vielä paljon myös virastojen puolella liittyen volyymipalveluihin. Tämä näkyy toimintamallin kustannustehottomuutena koko valtion tasolla.

3.2 Palkeiden kypsyysanalyysi

Palvelukeskuksen kypsyyden arviointiin käytettiin Deloitteen SSC Maturity Assessment -työkalua. Kypsyystason määrittäminen keskittyy neljään osa-alueeseen – *ohjaus ja strategia, palvelujen tuottaminen, organisaatio* sekä *operatiivinen toiminta ja teknologia* – jotka on jaettu tarkempiin alakokonaisuuksiin. Kypsyysanalyysi toteutettiin haastatteleamalla Palkeiden asiakasneuvottelukunnan jäseniä, Palkeiden johtoa sekä VM:n ohjauksen edustajia. Haastattelurunko rakennettiin kullekin osa-alueelle erikseen huomioiden myöskin haastattelun kohde. Kypsyystasojen arviointi on jaoteltu tasoihin *tiedostava, kehittyvä, suorittava, kyvykäs ja johtava*.

Kypsyysanalyysin nykytila-arvio on Deloitteen näkemys, joka perustuu haastatteluihin. Deloitte on myös arvioinut Palkeille tavoitetilan, joka nähdään mahdolliseksi saavuttaa 2-3 vuoden aikajänteellä. Numeeristen tasoarvioiden lisäksi kypsyysarvion osa-alueet on korostettu värillä, joka kertoo sen kuinka suuri ero nykytilan ja tavoitetilan välillä on – vihreä kuvaa vähäistä muutostarvetta ja punainen taas suurempaa muutostarvetta. Kypsyysmallin eri kypsyystasot perustuvat Deloitteen kokemukseen työskentelystä palvelukeskusten kanssa globaalisti. Kypsyystasot kuvastavat verrokkiorganisaatioiden ominaisuuksia tarkasteltavien ulottuvuuksien suhteen. Kooste Palkeiden kypsyysanalyysistä on alla kuvassa.



Kuva 1 Palkeiden kypsyystason arviointi

Deloitteen kypsyysarvion perusteella Palkeiden yleinen kypsyystaso on pääosin hyvällä tasolla. Suurin osa arvioinnin dimensioista asettuu suorittavalle kypsyystasolle, mikä on kypsyysarviointiasteikolla hyvä taso. Palkeilla korkeimman kypsyystason saavuttavat *hinnoittelu*, *kulttuuri* sekä *kumppaneiden ja toimittajien hallinta* -osa-alueet, joiden ero tavoitetasoon on myös kaikista pienin. Kaikista alhaisin kypsyystaso on osa-alueilla *strateginen ohjaus* ja *Prosessit*, joiden ero tavoitetasoon on myös kaikista suurin. Palkeiden kypsyystason kohottamisessa korostuu näiden osa-alueiden kehitysaihioiden priorisointi.

Kypsyysanalyysin nykytilan arvioinnin ja tavoitetilan asetannan pohjalta Deloitte on myöskin arvioinut ja tunnistanut keskeisimmät osa-aluekohtaiset kehitysehdotukset. Nämä on esitelty kokonaisuudessaan raportin liitteessä 6.4. Seuraavaksi on esitelty kehitysehdotukset strategiseen ohjaukseen sekä prosesseihin, joissa on eniten kehitettävää.

Strateginen ohjaus

Valtiovarainministeriön ohjaus asettaa Palkeille osin kaksijakoisen roolin – toisaalta kustannustehokkaiden volyymipalveluiden tuottajana sekä toisaalta lisäarvopalveluiden ja koko valtiohallinnon HR- ja taloushallintoratkaisujen ohjaajana ja kehittäjänä. Vaatimus alenevasta kustannuskehityksestä ja rajoitetut kehittämisen keinot eivät ole linjassa. Näin ollen palvelukeskuksen suunta ja visio ei ole täysin selkeät nykytilassa. Ohjaus näyttäytyy myös osin varsin operatiivisena ja toisinaan irrallisiin yksityiskohtiin keskittyvänä. Palvelukeskuksen ohjaus ja tavoitetila kaipaa näin ollen selkeyttämistä sekä vahvempaa kytköstä Palkeiden suunnitteluprosessiin.

Asiakasohjauksen taso vaihtelee asiakkaasta riippuen. Joidenkin asiakkaiden kanssa painottuvat strategiset kysymykset, kun taas toisten kanssa operatiiviset yksityiskohdat. Asiakasohjaukseen Palkeilla on käytössä useita eri foorumeita, joiden tarkoitus ei nykytilassa ole täysin selkeä. Asiakasfoorumeista erityisesti asiakasneuvottelukunnan rooli ja agenda kaipaa terävöittämistä ja se koetaan nykytilassa enemmän tiedotusfoorumina kuin strategisen yhteistyöfoorumina. Lisäksi asiakkaiden toiveiden ja ehdotusten systemaattinen käsittely kehityskohteiden käytäntöön viemiseksi vaihtelee merkittävästi.

Suosittelava kypsyystaso lähenee johtavaa kypsyystasoa ja asettuu tasojen 4 ja 5 välille. Nykytilaan nähden ero on huomattava ja yksi suurimpia kehityskohteita Palkeiden kypsyiden osalta. Strategisen ohjauksen toimivuus on edellytys monelle muulle kypsyysarvioinnin dimensiolla sekä kriittinen Palkeiden toiminnan menestyksen kannalta.

Valtiovarainministeriön ohjauksen tavoitteiden ja keinovalikoiman selkeyttäminen tulee nähdä keskeisenä kehitysprioriteettina, jolla on huomattava vaikutus palvelukeskuksen toimintaan. Lisäksi, Palkeiden tavoitetilan kirkastaminen omistajaohjauksen näkökulmasta ja omistajaohjauksen nostaminen strategisemmalle tasolle sekä valtiotason linjausten tekeminen ovat selkeitä kehityskohteita, joilla on suuri vaikutus palvelukeskuksen kypsyystasoon ja sen nostamiseen. Asiakasohjauksen näkökulmasta, asiakasneuvottelukunnan roolin kirkastaminen sekä toiminnan vieminen asiakkaita osallistavampaan suuntaan, ovat keskiössä.

Prosessit

Prosessit on kuvattu ja omaa henkilöstöä koulutetaan prosessimuutoksista ja uudistuksista. Tästä huolimatta henkilövaihdokset näkyvät asiakkaalle prosessin sujuvuuteen ja laatuun haitallisesti vaikuttavana tekijänä, mikä liittyy osittain puutteisiin perehdytyksessä ja osaamisensiirrossa. Toimintatavoissa on myös tiimi- ja asiantuntijakohtaisia eroavaisuuksia, mikä vaikuttaa palvelun laatuun ja tehokkuuteen. Toimintatapojen yhtenäistäminen ja parhaiden käytäntöjen tuominen toimintatapoihin on Palkeilla tunnistettu kehityssaihe. Esimerkiksi rekrytointipalveluissa on tunnistettu tarve päivittää prosessikuvauksia. Työohjeet löytyvät suurimmilta osin peruspalveluista, mutta esimerkiksi osaamisen palveluiden palvelutuottamiseen liittyvää työohjetta ei ole vielä tehty. Osaamisen palvelu on vielä varsin uusi ja otettu käyttöön vasta syksyllä 2019.

Prosesseissa on edelleen paljon manuaalisia vaiheita, esimerkiksi tulorekisterin käyttöönotto tarkoitti manuaalisten työvaiheiden lisäämistä mm. korjausten ja organisaatiomuutosten osalta. Myös matkustuspäiväkirjan ja rekrytointipalveluissa prosessit koostuvat suurimmaksi osaksi manuaalisista vaiheista. Asiakaskohtaiset matkustusohjeet tarkoittavat, että nykymallissa ei ole yhtä yhtenäistä ohjetta, mikä taas on haastavaa matkahallinnon prosessien yhtenäistämisen ja tehostamisen kannalta.

Prosessien kulku sekä tehtävien jakautuminen asiakkaiden ja Palkeiden välillä on selkeä eikä epäjohtomukaisuuksia esiinny. Erikois- ja ongelmatilanteissa toimintatapoja ja vastuunjakoja tulee kuitenkin täsmentää (esim. palkkaprosessissa tapahtuneen virheen korjaaminen siirtyy asiakkaan vastuulle, mutta asiakkaalla ei ole näkyvyyttä virheen korjaamiseksi tarvittavaan dataan)

Tavoiteltava kypsyystaso voisi 2-3 vuoden aikajänteellä olla kypsyystaso 4 peilaten Palkeiden prosessien nykyistä kypsyystasoa. Nykyisen kypsyystason ja tavoitetason välinen ero on Palkeiden merkittävimpiä. Kypsyystasolla neljä vaadittava prosessien päästä päähän standardointi ja vahva prosessinomistajuus tarkoittaisi Palkeiden ja koko valtion toiminnan tehokkuuden parantumista.

Suosittelavat kehitysehdotukset ovat päästä päähän prosessien optimointi ja standardointi, mihin sisältyy virastopäässä tapahtuvien työvaiheiden tarkempaa tarkastelua. Prosessin kehittäminen valtiotasolla vaatisi myös vahvan konsernitason prosessinomistajan. Prosessitoimijoilta edellytettävien toimenpiteiden selkeyttäminen ja yhtenäistäminen olemassa olevan ohjeistuksen pohjalta on niin ikään kehityskohde. Automaation lisääminen edelleen prosesseissa ja manuaalisten vaiheiden vähentäminen on tärkeä kehitysmahdollisuus, jolla voidaan vaikuttaa myönteisesti palvelun laatuun ja tehokkuuteen.

3.3 Kustannustehokkuuden, tuottavuuden ja palvelun laadun arviointi

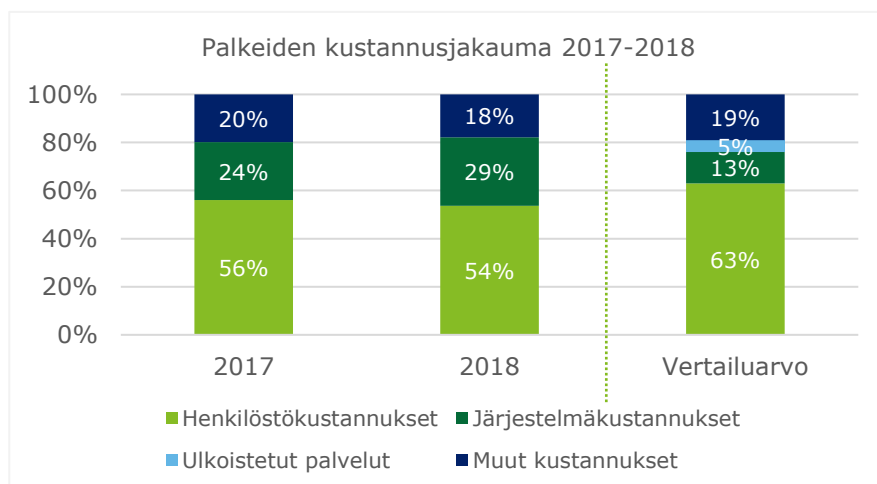
Tässä luvussa tarkastellaan ensin Valtion ja Palkeiden henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon toimintaa kokonaisuutena, minkä jälkeen perehdytään henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon palvelualueisiin ja niiden volyymipalveluihin. Arvioinnissa käytettiin Palkeiden ja valtion vuosien 2017 ja 2018 dataa, koska 2019 dataa ei ollut vielä saatavilla arviointia aloitettaessa. On huomioitavaa, että Palkeiden toiminnassa on tapahtunut joitakin merkittäviä muutoksia vuoden 2018 jälkeen kuten Handi-järjestelmän käyttöönotto menojen käsittelyssä ja uusien henkilöstöpalveluiden lanseeraus. Lisäksi Palkeiden rooli on kasvanut mm. menojen käsittelyssä ja matkahallinnassa. Palkeita koskeva kustannus-, volyymi- ja HTV-tieto saatiin Palkeista. Palvelutuotantoon käytetty työaika perustuu Palkeiden tuntikirjanpitoon, muut kustannukset on vyörytetty palveluille ja asiakkaille Palkeiden hinnoittelun käyttämillä allokaatioavaimilla kuten Palkeiden tehollinen HTV, asiakasvirastojen HTV tai Palkeiden määrittämä %-osuus.

Valtion virastojen talous- ja henkilöstöhallintoa sekä toimintamenoja koskeva tieto saatiin keskitetysti Valtiokonttorista. Virastojen talous- ja henkilöstöhallinnon kustannus koostuu vain työaikakirjauksista saadusta henkilötöiden kustannuksesta. Työaikakirjauskäytännöt vaihtelevat virastoittain ja oletettavaa on, että todellinen tehtäviin käytetty työaika on suurempi kuin saatu data osoittaa. Myös virastojen omat raportointi- sekä muut talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien kustannukset puuttuvat virastojen kustannuksista. Valtaosa talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluista kuitenkin tarjotaan Palkeista ja siten on oletettavaa, että myös kustannuksista valtaosa muodostuu Palkeiden järjestelmäkustannuksista.

Vertailudatana käytettiin pääsääntöisesti vuoden 2019 APQC:n kansainvälistä toimialariippumatonta Financial Management Shared Services (n=896-2960) ja HR Shared Services vertailuaineistoa (n=737-791) sekä HR Organization vertailuaineistoa (n=190-209) vuodelta 2018. APQC data päivittyy jatkuvasti, sen otos on suuri ja se on myös jatkossa saatavilla. Lisäksi joidenkin mittareiden osalta käytettiin Deloitte Nordic SSC/GBS Benchmarking Survey 2017/2018 aineistoa (n=21). Henkilöstöhallinnon osalta käytettiin myös Deloitte Support Function Benchmarking study (n=11) ja Deloitte Sweden Benchmarking study aineistoa (n=21).

3.3.1 Palkeiden toiminta kokonaisuutena

Seuraavassa osiossa on arvioitu Palkeet-tasolla kustannusjakaumaa sekä Palkeiden sisäistä tehokkuutta. Tämän jälkeen on arvioitu henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon kustannustehokkuutta ja tuottavuutta mittaavia avainlukuja sekä valtion että Palkeiden tasolla suhteessa vertailuaineistoon.



Kuvio 1 Palkeiden kustannusjakauma 2017-2018. ^{1 2}

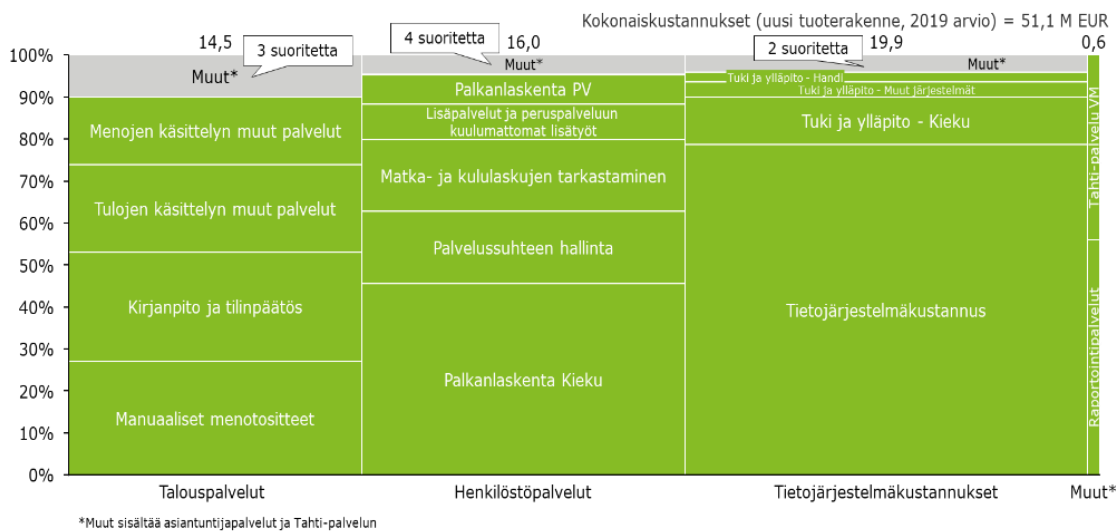
Muut kustannukset sisältävät kehitys-, hallinto- ja muita kustannuksia.

¹ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

² Vertailuaineiston lähde: Nordic SSC/GBS Benchmarking Survey 2017/2018 (n=21)

Palkeiden järjestelmäkustannusten osuus kokonaiskustannuksista on selkeästi suurempi, noin kaksinkertainen, verrattuna vertailutietokannan organisaatioihin, kun taas henkilöstökustannusten osuus kokonaiskustannuksista on pienempi. Muiden kustannusten suhteellinen osuus on samalla tasolla vertailutietokannan organisaatioihin verrattaessa. Palkeiden järjestelmäkustannusten suurempi osuus johtuu pääosin siitä, että pääasiallisten järjestelmien omistajuus (esim. Kieku) kuuluu Palkeisiin. Tarkasteluvuosien välillä Palkeiden järjestelmäkustannusten osuus kokonaiskustannuksista nousi n. 5 prosenttiyksikköä. Järjestelmäkustannusten kasvu on kuitenkin odotettua seurausta järjestelmien kehitystyöstä käytettävyyden ja toiminnallisuuden varmistamiseksi sekä automaatiotason nostamiseksi. Tarkasteluvuosien välillä henkilöstökustannusten ja muiden kustannusten osuus laski hieman, mutta ei samassa suhteessa järjestelmäkustannusten nousun kanssa. Tästä voidaan päätellä, että järjestelmäkehityksen hyödyt eivät vielä täysimääräisesti realisoidu säästöinä henkilöstökustannuksissa.

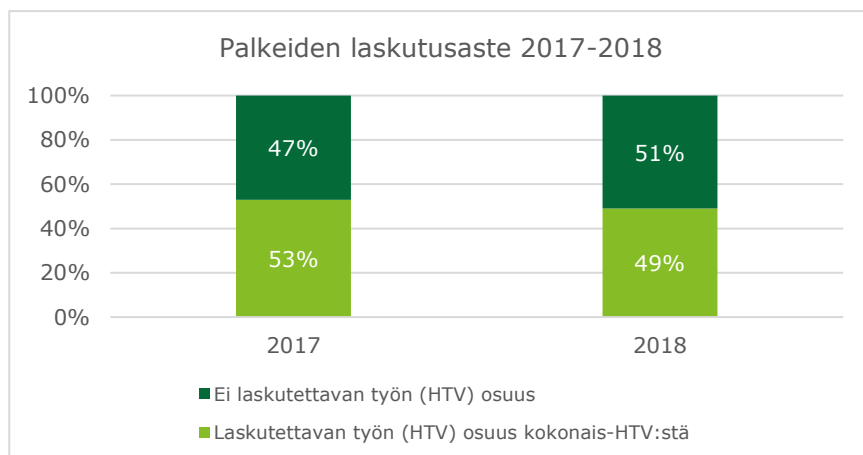
Palkeiden palveluiden kustannuksista yli 90% syntyy peruspalveluista. Palvelun hintaan ja kustannuksiin Palkeissa vaikuttaa seuraavat tekijät: 1) Käytetyn suoran henkilötöyön määrä (HTV), 2) palvelun volyymi, 3) palvelulle kohdenneet järjestelmäkustannukset ja 4) palvelulle allokoitavat yleiskustannukset. Volyymit ovat viime vuosina olleet laskussa, järjestelmäkustannukset nousussa ja allokoitavien yleiskustannusten osuus palvelun hinnasta kasvussa seurauksena asiakkuusyksikön ja kehitys- ja ICT-yksikön kasvusta. Huomioitavaa on, että jokaisesta edellä mainituista neljästä tekijästä olisi mahdollista saada aikaan säästöjä. Tehokkuuteen on mahdollista vaikuttaa muun muassa alusta loppuun prosessien kehittämällä, automaatioasteen lisäämisellä sekä standardoinnilla. Peruspalveluiden tuottavuuden ja laadun kehittäminen on olennaista, mikäli pyritään alenevaan kustannustrendiin. Koko Palkeiden kustannustehokkuuden kannalta on siis tärkeää onnistua talouden ja henkilöstöhallinnon peruspalveluiden automatisoinnissa ja tuottamisessa. Tämä tulisi myös huomioida Palkeiden kehityssalkun sisällössä ja kehittämisen resursoinnissa. Alla olevassa kuviossa on tarkasteltu kustannusten jakautumista suoritteille vuonna 2019.



Kuva 2 Palkeiden kustannusten jakautuminen vuoden 2019 suoritteille³

³ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali (2018)

Palkeiden laskutusaste laski tarkasteluvuosien välillä. Vuonna 2017 Palkeiden laskutusaste oli 54 % ja laski 5 prosenttiyksiköllä vuoteen 2018 (laskutusaste 49 %). Laskutusasteen aleneminen johtuu pääosin Kehitys- ja ICT sekä Asiakkuudet -yksiköiden HTV-määrien kasvusta. Palkeiden kaltaisessa asiantuntijatyössä tätä laskutusastetta voidaan pitää alhaisena.



Kuvio 2 Palkeiden laskutusaste 2017-2018⁴

Taulukko 1 Palvelualuekohtainen laskutusaste

Palvelualuekohtainen laskutusaste ⁵	2017	2018
Käyttöaste: Henkilöstöpalvelut	59,6 %	60,9 %
Käyttöaste: Talouspalvelut	56,8 %	55,7 %
Käyttöaste: Tuki- ja ylläpitopalvelut	67,0 %	67,0 %

Koko Palkeiden tehokkuuden kannalta keskeistä on Asiakkuudet sekä Kehitys- ja ICT -yksikön resurssien mitoittaminen ja kehittämisen hyötyjen realisointi todellisina HTV-vähennyksinä. Lisäksi, osaamistarpeiden kartoittaminen lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä on suositeltavaa. On huomioitava, että kehitysyksikön HTV:n kasvu on luonnollinen seuraus palvelujen laajentamiselle sekä uusien palveluiden ja tietojärjestelmien käyttöönotolle. Kuitenkin, Palkeiden rooli peruspalveluiden tuottajana edellyttää myös tuottavuuden ja tehokkuuden säilyttämistä ja edelleen parantamista, joten kehittämisen toimintamallia ja resursointia on syytä tarkastella myös kokonaispalvelun näkökulmasta. Keinoina resurssien allokoimiseksi kehitys- ja palvelutuotannon välillä voidaan nähdä esimerkiksi kehitystyön siirtäminen lähemmäs palvelutuotantoa ja palvelutuotannon tiimeihin sekä kehitystoimenpiteiden implementointi ja vaikuttavuuden varmistaminen.

3.3.2 Henkilöstöpalvelut

Henkilöstöhallinto: Valtio ja Palkeet

Valtion tasolla henkilöstöhallinnon kustannustehokkuus on kohtalaisen hyvällä tasolla verrattuna verrokkiorganisaatioihin. Valtion henkilöstöhallinnon kustannusten osuus valtion toimintamenoista asettuu hieman verrokkiryhmän mediaanin yläpuolelle, joskin osuus on tarkasteluvuosien välillä hieman kasvanut. Henkilöstöhallinnon kokonaiskustannus suhteessa virastojen kokonais-HTV:hen (eli henkilöstöhallinnon kustannus per kokonais-HTV) on kuitenkin verrokkiorganisaatioiden mediaania selkeästi korkeampi. Valtion tasolla henkilöstöhallinnon henkilötyövuosien ja henkilöiden lukumäärä on kasvanut n. 4 % tarkasteluvuosien välillä.

⁴ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

⁵ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

Kustannustehokkuus

Taulukko 2 Valtion ja Palkeiden henkilöstöhallinnon kustannustehokkuus

Mittari	2017	2018	Vertailuarvo	Arvio
Valtio⁶				
Valtion henkilöstöhallinnon kustannukset PER virastojen toimintamenot	0,75 %	0,79 %	Y 0,35 % ⁷ M 0,71 % A 2,34 %	
Valtion henkilöstöhallinnon kokonaiskustannus PER Valtion HTV	1 172 €	1 239 €	Y 600 ⁸ M 1 042 A 1 841	
Palkeet⁹				
Palkeiden Henkilöstöpalveluiden kokonaiskustannus PER Valtion työntekijä	297 €	326 €	M 132,4 € ¹⁰ A 597 €	

*Y= Yläkvartiili, M=Mediaani, A=Alakvartiili

 Hyvä taso  Kohtalainen taso  Heikko taso

Sama trendi on havaittavissa, kun vertaillaan Palkeiden henkilöstöpalveluiden kustannustehokkuutta palvelukeskusverrokkeihin. Palkeiden kokonaiskustannus per valtion työntekijä on selkeästi verrokkijoukon mediaania korkeampi. Palkeiden volyymipalvelut, kuten palkanlaskenta on kustannustehokasta verrattuna verrokkipalvelukeskuksiin. Palkeiden rooli henkilöstöpalveluiden kehittäjänä ja ohjaajana valtiolla sekä uusien palveluiden kehittäminen, nostavat kuitenkin Palkeiden kustannuksia ja alentavat siten kustannustehokkuutta. Palvelutarjoaman laajentaminen ja kehittäminen vaikuttavat myös Palkeiden työmäärän nousuun ja näin ollen kustannusten kasvuun. Palkeiden kasvava rooli valtion henkilöstöhallinnon palveluiden tuottamisessa on oikean suuntaista kehitystä ja mahdollistaa suuremman kustannustehokkuuden ja standardoinnin asteen valtiotasoisesti. Tällöin kuitenkin tulisi varmistaa kokonaishyötyjen toteutuminen virastojen työn vähentymisenä.

Tuottavuus

Alla olevassa taulukossa on kuvattu henkilöstöhallinnon keskeisiä tuottavuutta mittaavia avainlukuja.

Taulukko 3 Valtion ja Palkeiden henkilöstöhallinnon tuottavuus

Mittari ^{11 12}	2017	2018	Vertailuarvo ¹³	Arvio
Valtio				
Palkeiden Henkilöstöpalveluiden HTV PER valtion henkilöstöhallinnon HTV	23 %	23 %	Julkinen sektori 65 % Yksityinen sektori 46 %	
Valtion HR ratio: Virastojen HTV:t 1 valtion henkilöstöhallinnon HTV:ta kohden	1:72 HTV	1:70 HTV	Julkinen sektori M 1:68 Y 1:211 Yksityinen sektori M 1:88 Y 1:127	
Palkeet				
Palkeiden Henkilöstöpalveluiden ratio: Virastojen HTV:t 1 Palkeiden henkilöstöpalveluiden HTV:ta kohden	1:310 HTV	1:298 HTV	Y 1:220 M 1:150	

Selite: Y= Yläkvartiili, M=Mediaani, A=Alakvartiili

 Hyvä taso  Kohtalainen taso  Heikko taso

⁶ Valtion datan lähde: Valtiokonttorin toimittama data

⁷ Vertailuaineiston lähde: Deloitte Support Function benchmarking study (n=11)

⁸ Vertailuaineiston lähde: APQC, Blueprint for success: HR Organization, 2018 (n=737)

⁹ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

¹⁰ Vertailuaineiston lähde: APQC HCM Shared Service Benchmarks (n=192)

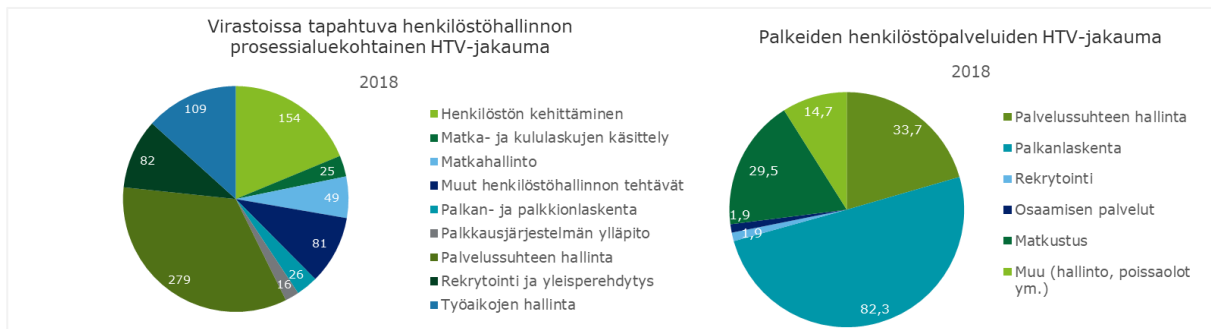
¹¹ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

¹² Valtion datan lähde: Valtiokonttorin toimittama data

¹³ Vertailuaineiston lähde: Deloitte Support Function benchmarking study (n=11)

Palkeiden palvelu kattaa vain 23 % koko valtion henkilöstöhallinnon henkilötyöstä, mikä on huomattavasti pienempi osuus verrattuna verrokkiorganisaatioiden palvelukeskuksissa tehtävän työn osuuteen. Kun vertaillaan valtion ja Palkeiden henkilöstöhallinnon ratiota, Palkeet vaikuttaa olevan huomattavasti muita kansainvälisiä palvelukeskusorganisaatioita tehokkaampi. Palkeiden suuret volyymit sekä palvelujen suhteellisen kapea laajuus vaikuttavat korkeaan ratioon. Vertaillen Palkeita kansainvälisesti muihin palvelukeskusorganisaatioihin, tulee huomioida, että Palkeiden toiminta keskittyy yhteen maahan. Useissa verrokki-palvelukeskuksissa palveluita tuotetaan moniin maihin. Palkeiden kohdalla voidaan olettaa korkeaa tehokkuutta verrokkiryhmiin nähden. Yleisesti ottaen julkinen sektori menestyy tässä mittarissa hyvin, koska asiakkaiden HTV määrä on suhteellisen suuri ja palvelukeskuksen tekemän HR työn osuus tyypillisesti rajallinen. Valtiotasolla taas henkilöstöhallinnon työ on hajautetumpaa ja suurempi osa työstä koostuu asi-
antuntijaosaamista vaativasta lisäarvotyöstä, joilla ei päästä samoihin tuottavuuslukuihin. Palkeet suoriutuu erinomaisesti verrattuna verrokkijoukon palvelukeskuksiin ja palvelee huomattavasti suurempaa määrää työntekijöitä kuin verrokkit. Tarkasteluvuosien välillä Palkeiden tehokkuus on laskenut hieman, pääosin koska palveluiden laajuus ja HTV on kasvanut asiakasvirastojen henkilöstömäärää enemmän.

Suhteessa verrokkijoukkoon koko valtion henkilöstöhallinnon ratio sijoittuu mediaanin tasolle. Koko valtion henkilöstöhallinnon tehokkuustason nostamiseksi kehitystoimenpiteinä voidaan suositella mm. palvelujen ja prosessien standardointia yli virastorajojen ja edelleen keskittämistä palvelukeskuksen hoidettavaksi. Palkeiden tuottamia henkilöstöpalveluiden prosesseja tulee kuitenkin tarkastella osana kokonaisprosessia, jolloin tehokkuuden parantamisessa huomioidaan myös työn resursointi asiakasvirastoissa.



Kuvio 3 Virastojen ja Palkeiden henkilöstöhallinnon HTV-jakauma¹⁴

Koko valtion henkilöstöhallinnon henkilötyövuosien määrä oli vuonna 2018 1066 HTV. Huomioitavaa on, että vertailussa käytetty Palkeiden HTV-määrä perustuu Palkeiden henkilöstöpalveluiden kokonais-HTV:hen, mutta virastojen henkilöstöhallinnosta oli saatavilla vain käytetty tehollinen HTV.

Virastoissa suoritetaan edelleen suurilta osin samoja henkilöstöhallinnon prosesseja kuin Palkeissa. Esimerkiksi palkanlaskennan osalta virastoissa tehtiin vuonna 2018 edelleen n. 40 HTV:n edestä työtä. Matkustuksen osalta tehtiin samana vuonna n. 75 HTV:n edestä työtä, josta n. 25 HTV:n edestä suoritettiin matka- ja kululaskujen käsittelyä. Palvelussuhteen hallinnan työstä suurin osa tehtiin edelleen virastoissa vuonna 2018. Vuoden 2018 HTV-jakauma viestii siis siitä, että potentiaalisia kustannus- ja tehokkuusetuja on saavutettavissa edelleen keskittämällä työtä soveltuvin osin Palkeisiin ja sopeuttamalla samalla virastoissa tehtävän työn määrää kyseisissä prosesseissa. Näin ollen henkilöstöpalveluiden keskittämistä ja kehittämistä tulee tarkastella koko valtion tasolla huomioiden keskittämisen tehostamistavoitteet erityisesti asiakasvirastoissa tehtävän työn osalta.

Henkilöstöpalveluiden avainlukujen analysoinnissa on keskitytty erityisesti Palkeiden henkilöstöpalveluiden peruspalveluihin ja volyymipalveluihin, kuten palkkaukseen, matkustuksenhallintaan ja palvelussuhteen hallintaan. Kyseiset palvelut muodostavat yli 90% Palkeiden henkilöstöpalveluiden kustannuksista ja siten niillä on nykytilassa suurin vaikutus Palkeiden toimintaan ja tehokkuuteen. Seuraavassa taulukossa on esitetty kootusti yhteenveto henkilöstöpalveluiden kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta. Tarkemmat volyymipalveluiden analyysit on esitetty tämän jälkeen.

¹⁴ Valtion ja Palkeiden datan lähde: Valtiokonttorin toimittama data ja Palkeiden toimittama materiaali

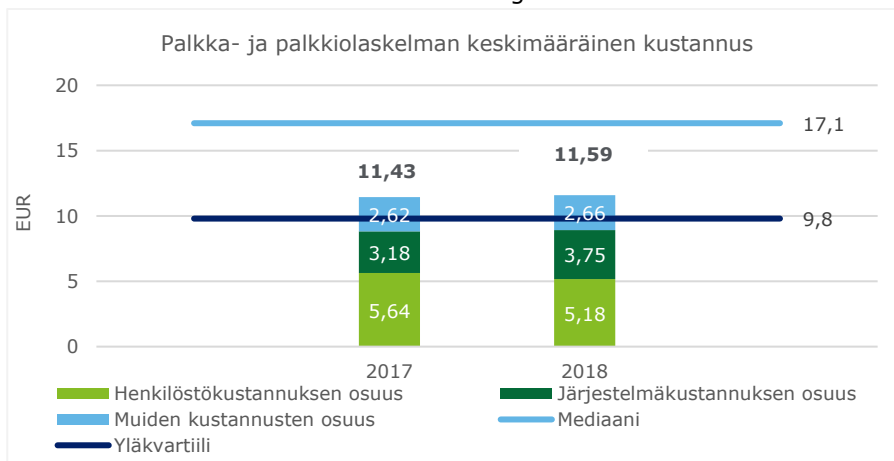
Palvelualue	Kustannustehokkuus	Tuottavuus	Arvio
1. Palkanlaskenta	Palkeiden palkanlaskenta on kustannustehokas suhteessa verrokkioorganisaatioihin; palkka- ja palkkiolaskelman keskimääräinen kustannus on selkeästi vertailujoukon mediaania alhaisempi ja lähenee vertailujoukon yläkvartiilin tasoa.	Palkeiden palkanlaskennan tuottavuus on kasvanut tarkasteluvuosien välillä, ja on vertailuaineiston organisaatioihin nähden keskiarvoa. Tuottavuuden kasvu johtuu pääosin volyyymien noususta ja palvelutuotannon HTV:n optimoinnista.	●
2. Palvelussuhteen hallinta	Palkeiden palvelussuhteen hallinta kustannustaso on alhaisempi kuin verrokkijoukon, mikä voi johtua siitä, että Palkeiden palvelun laajuus on edelleen suhteellisen kapea verrattuna vertailutietokannan organisaatioihin.	Palkeiden palvelussuhteen hallinnan tuottavuus vaikuttaa olevan verrokkioorganisaatioita alhaisempi.	●
3. Matkustus	Palkeiden matkahallinta on verrokkijoukkoon nähden keskiarvoa kustannustehokkaampi. Tarkasteluvuosien välisen kustannusten nousun myötä on tunnistettavissa selkeää tehostamisen varaa suhteessa vertailujoukon parhaisiin organisaatioihin.	Palkeiden matkustuksen tuottavuus on laskenut selkeästi tarkasteluvuosien välillä, johtuen matkustuspalvelun laajentumisesta. Vuoden 2018 osalta Palkeiden tuottavuus on selkeästi alle vertailujoukon.	●
4. Rekrytointi	Palkeiden rekrytointipalvelun kustannustaso on alhaisempi kuin verrokkioorganisaatioilla. Suurin osa rekrytointiprosessista tapahtuu kuitenkin virastojen päässä, mikä tarkoittaa ettei kustannukset näy Palkeiden luvuissa.	Valtion tasolla rekrytointiprosessin tuottavuus on heikommalla tasolla kuin verrokkijoukolla. Valtion rekrytoinnin ratio sijoittuu verrokkijoukon alakvartiilin tasolle ja valtion rekrytointien määrä jää arvo alle verrokkijoukon alakvartiilin tason.	●
5. Osaamisen palvelut	Koko valtion henkilöstön kehittäminen ja koulutushallinta on tehokkaampaa kuin verrokkioorganisaatioiden. Verrokkioorganisaatioilla palvelu tosin on osa laajempaa henkilöstön kehittämispalvelua.	Valtion henkilöstön kehittämisen ja koulutustenhallinnan tuottavuus on hyvällä tasolla verrattuna verrokkioorganisaatioihin, selkeästi yli yläkvartiilin, mihin vaikuttaa valtion kapeampi palvelun laajuus.	●

Kuva 3 Henkilöstöpalveluiden kustannustehokkuus ja tuottavuus kooste^{15 16}

● Hyvä taso ● Kohtalainen taso ● Heikko taso

Palkanlaskenta

Palkeiden palkka- ja palkkiolaskelman keskimääräinen kustannus on selkeästi vertailujoukon mediaania alhaisempi ja lähenee vertailujoukon yläkvartiilin tasoa, mikä tarkoittaa, että Palkeiden palkanlaskenta on kustannustehokasta suhteessa verrokkioorganisaatioihin.



Kuvio 4 Palkanlaskennan keskimääräinen kustannus^{17 18}

Muut kustannukset sisältävät: Kehitys-, Hallinto- ja Muut kustannukset

¹⁵ Vertailuaineiston lähde: Deloitte Nordic SSC/GBS Benchmarking study, 2017/2018 (n=21), APQC HCM Shared Service Benchmarks, 2018 (n=179-192), Deloitte Nordic SSC Benchmarking study (n=21), Deloitte Support Function Benchmarking study (n=11), APQC, Training and Development, 2018 (n=668)

¹⁶ Valtion datan lähde: Valtiokonttorin toimittama data, Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

¹⁷ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

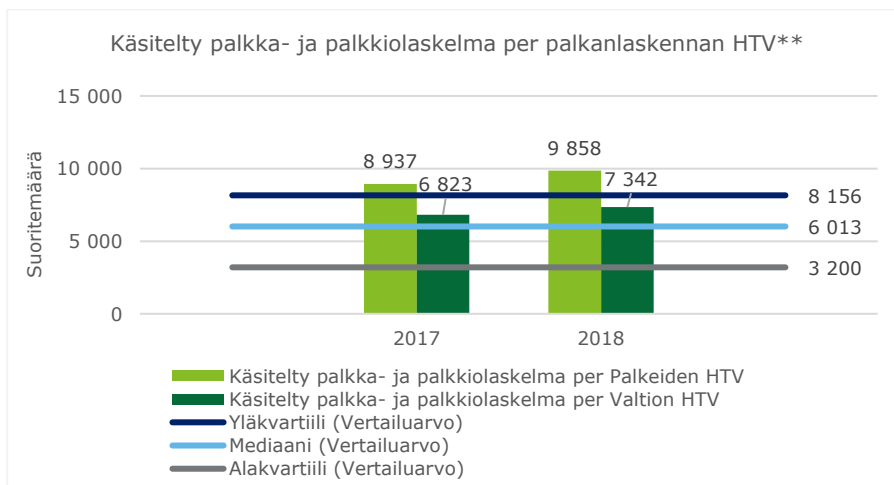
¹⁸ Vertailuaineiston aineiston lähde: Deloitte Nordic SSC/GBS Benchmarking study, 2017/2018 (n=21)

Tehokkuusolettama on kuitenkin korkea johtuen valtion palkkahallinnon suurista volyyymeistä. Palkeiden kustannustehokkuus selittyy myös sillä, että virastoissa tehdään edelleen suhteellisen suuri määrä palkanlaskentaan liittyviä tehtäviä.

Palkka- ja palkkiolaskelman keskimääräinen yksikkökustannus nousi hieman vuodesta 2017 vuoteen 2018 palkanlaskennan palvelutuotannon kehittämistä huolimatta. Henkilöstökustannukset palkka- ja palkkiolaskelmaa kohden laskivat n. 6 % palkanlaskennan HTV-määrän laskun ja kasvaneen volyymin myötä, mutta järjestelmäkustannusten sekä muiden kustannusten kasvu ylitti henkilöstökustannusten laskun. Järjestelmäkustannusten kasvu on odotettua seurausta järjestelmien kehitystyöstä käytettävyyden ja toiminnallisuuden varmistamiseksi ja automaatiotason nostamiseksi. Investoinneilla automaatioon ei kuitenkaan ole pystytty vaikuttamaan henkilöstökustannuksiin riittävästi. Myös muiden kustannusten kuten kehitys ja ylläpitokustannusten kasvua tulee rajoittaa, jotta toiminta säilyisi kustannustehokkaana.

Palkkalaskelman kustannukset vaihtelevat suuresti asiakasvirastojen välillä ja sijoittuvat välille 5-40 € per palkkalaskelma (kts. liite 4). Virastokohtainen palkka- ja palkkiolaskelmien volyyymi selvästi korreloi palkka- ja palkkiolaskelman virastokohtaisen yksikkökustannuksen kanssa. Korkea virastokohtainen yksikkökustannus viittaa pieneen volyyymiin ja päinvastoin. Huomattavampia kustannussäästömahdollisuuksia lienee niiden virastojen kohdalla, joissa volyymit ovat suhteellisen suuret, ja yksikkökustannus silti palvelun hintaa korkeampi – esim. Etelä-Suomen aluehallintovirasto, Opetushallitus, Oikeusministeriö, Verohallinto.

On myös huomattava, että johtuen palkanlaskennan hinnoittelumallista, jossa palkkalaskelman hinta on kaikille sama riippumatta todellisista kustannuksista, suuren volyymin virastot käytännössä tukevat korkean kustannustason virastojen palvelua merkittävästi. Hinnoittelumalli ei siis kannusta virastoja, jotka maksavat palvelusta alle kustannustason, kehittämään ja standardoimaan toimintatapojaan. Palkeiden palkkahallintopalvelun kustannustehokkuuden parantamiseksi palvelun edelleen standardointi asiakasvirastokohtaisten kustannuserojen tasaamiseksi ja kokonaiskustannusten alentamiseksi on suositeltavaa. Niin ikään hinnoittelumallin kehittäminen siten, että asiakaskohtaiset erot standardoinnin asteessa huomioidaan, parantaisi palvelun kustannusten muodostumisen läpinäkyvyyttä sekä kannustaisi myös korkeimman kustannustason virastoja työskentelemään standardoinnin parantamiseksi.



Kuvio 5 Käsitelty palkka- ja palkkiolaskelma per palkanlaskennan HTV^{19 20}

* Lukuihin sisältyy palkka- ja palkkiolaskelmat, ** HTV = Kokonais-HTV *** Palkeiden ja virastojen yhteenlaskettu palkanlaskennan HTV, sisältäen sekä palkka- ja palkkiolaskenta että palkkausjärjestelmän ylläpitoa. Seuraavat virastot ei laskelmassa mukana puutteellisten HTV tietojen takia: Puolustusvoimat, Ahvenanmaan valtionvirasto, Ulkopoliittinen instituutti ja Rahoitusvakausvirasto

Palkeiden palkanlaskenta on tehokkaampaa kuin verrokkiorganisaatioiden palkanlaskenta, kun katsotaan suoritettua per HTV avainlukua. Verrokkiorganisaatioihin nähden Palkeiden palkanlaskenta sijoittuu tuottavuudessa jopa yläkvartiiliä korkeammalle tasolle, kun vertailussa huomioidaan ainoastaan Palkeiden palkanlaskennan HTV. Kun vertailuun sisällytetään myös virastojen palkanlaskentaan käyttämä HTV, suoritettua per HTV laskee yläkvartiiliin alle, ollen kuitenkin edelleen mediaania korkeampi. Palkeiden palkanlaskennan tuottavuus on kasvanut vuoden 2017 ja 2018 välillä volyymien kasvun ja palkanlaskennan palvelutuotannon HTV:n laskun myötä. Vuonna 2018 yksi palkanlaskennan HTV käsitteli 10 % enemmän

¹⁹ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali ja Valtion datan lähde: Valtiokonttorin toimittama data

²⁰ Vertailuaineiston lähde: Deloitte Support Function Benchmarking study (n=11)

palkka- ja palkkiolaskelmia verrattuna edelliseen vuoteen. Siitä huolimatta, että palkanlaskenta on koko valtion osalta siirretty Palkeille, tehtiin virastoissa edelleen vuonna 2018 n. 40 HTV:n edestä palkanlaskennan työtä, mikä on merkittävä määrä ja alentaa palkkahallinnon tehokkuutta koko valtion tasolla. Virastoissa tapahtuvasta palkkahallinnon työstä noin kolmasosa liittyi palkkausjärjestelmän ylläpitoon.

Valtion tasolla palkkahallinnon toiminnan tehostamisen potentiaalia löytyy edelleen keskittämällä tehtäviä ja toimintaa Palkeisiin, jossa palkanlaskenta hoituu selkeästi valtion tasoa tehokkaammin. Toiminnan tarkastelu koko valtion tasolla, erityisesti virastoissa tapahtuvan työn osalta, on myös suotavaa tehostamistoimenpiteiden tunnistamiseksi. Vuoden 2018 palkkahallinnon asiakasvirastokohtainen tuottavuuden vaihtelu on suurta eri virastojen kohdalla johtuen suurista volyymieroista. Asiakasvirastokohtaisesta tuottavuusvertailusta on havaittavissa, että volyymi selvästi korreloi tuottavuuden kanssa, jolloin suuren volyymin virastojen kohdalla myös tuottavuus on korkeampi. Palkeiden palkanlaskennan kokonaistuottavuuden kasvattamiseksi ja virastokohtaisen tuottavuuden tasaamiseksi on suositeltavaa tarkastella erityisesti, miten palkanlaskentaprosessi eroaa niiden virastojen kohdalla, joissa tuottavuus on alhainen ja pyrkiä standardoinnin kasvattamiseen myös näiden prosessien kohdalla. Myös Palkeiden sisäisen työnjaon lähempi tarkastelu saattaa auttaa löytämään tuottavuutta parantavia toimenpide-ehdotuksia esimerkiksi asiakaskohtaisten tiimien työkuorman tasaamisen kautta.

Palvelussuhteen hallinta

Palkeiden palvelussuhteen hallinnan kokonaiskustannus suhteessa virastojen HTV:hen on alhaisempi kuin verrokkijoukon organisaatioilla ja on pysynyt samalla tasolla tarkasteluvuosien välillä. Suhteellisen alhainen kokonaiskustannus HTV:tä kohden selittyy kuitenkin paljolti sillä, että Palkeiden palvelussuhteen hallinnan palvelun laajuus on edelleen suhteellisen kapea verrattuna vertailutietokannan organisaatioihin. Valtion tasolla merkittävin osa palvelussuhteen hallinnan työstä tehdään edelleen virastoissa, ja Palkeiden päässä tapahtuva palvelu muodostaa ainoastaan pienen osan koko valtiolla tapahtuvan palvelun tuotannosta (vuoden 2018 ko. palvelun virastojen HTV: 262 HTV, Palkeiden HTV: 29,7.) Palvelussuhteen hallinnan kustannus per palvelupyyntö on Palkeissa selvästi korkeampi kuin verrokkijoukon organisaatioissa, mikä voi johtua Palkeiden edelleen suhteellisen pienistä volyymeistä, jolloin tehokkuutta ei ole päästy täysimittaisesti kehittämään palvelun standardoinnin ja palvelutuotannon optimoinnin kautta. Palvelussuhteen hallinnan valtiotason kustannustehokkuuden kehittämiseksi tulisi selvästi tarkastella Palkeissa toteutettavan palvelun osuutta osana palvelussuhteen hallinnan kokonaisprosessia, jotta palvelun keskittämällä voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta koko valtion tasolla.

Taulukko 4 Palvelussuhteen hallinnan keskeiset mittarit²¹

Mittari	2017	2018	Vertailuarvo ²²
Kustannustehokkuus			
Palvelussuhteen hallinnan kokonaiskustannus PER virastojen HTV (kokonais-HTV)	74,6 €	74,9 €	M 132,4 €
Palvelussuhteen hallinnan kokonaiskustannus PER palvelupyyntö	n/a	88 €	M 50,8 €
Tuottavuus			
Palvelussuhteen hallinnan palvelupyyntöjen määrä PER Palkeiden HTV	n/a	1 237 kpl	M 3 590 kpl

Selite: M = Mediaani. Huom. Vertailutietoarvo perustuu palvelun kustannuksiin suhteessa transaktiomäärään. Palkeiden osalta on käytetty Palvelussuhteen hallinnan palvelupyyntöjen määrä koska transaktiomääriä ei Palvelussuhteen hallinnan osalta lasketa, mikä antaa suuntaa antavan luvun.

Palkeiden palvelussuhteen hallinnan tuottavuus on selvästi alhaisempi kuin vertailutietokannan organisaatioilla. Vuonna 2018 yksi palvelussuhteen hallinnan HTV käsitteli 1 237 palvelupyyntöä kun verrokkijoukon yrityksillä vastaava määrä oli 3 590, eli Palkeiden tuottavuus palvelussa oli vain noin 34 % vertailujoukon organisaatioiden keskimääräisestä tuottavuudesta. Vertailua tulisi kuitenkin tulkita suuntaa antavana, koska vertailuarvossa esitetty suoritelmäärä ei välttämättä suoraan vastaa Palkeiden laskelmassa käytettyä palvelupyyntöjen määrää. Palvelupyyntöjen määrää käytettiin arvioinnissa, koska Palkeet eivät seuraa ko.

²¹ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

²² Vertailuaineiston lähde: APQC HCM Shared Service Benchmarks, 2018 (n=179-192)

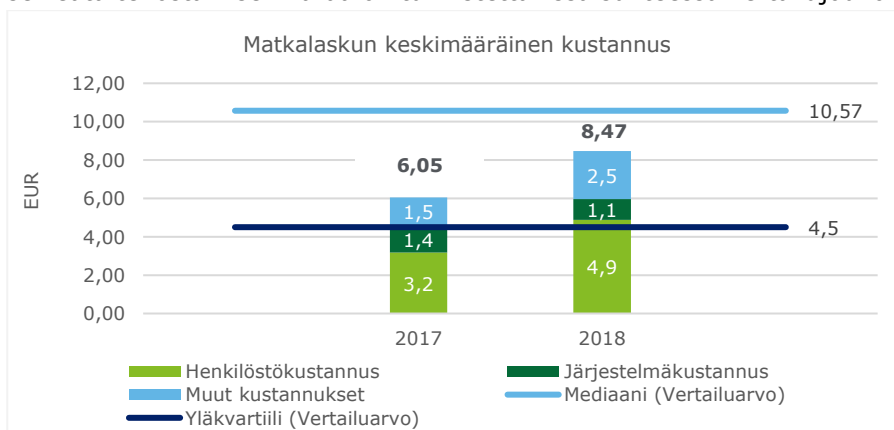
palvelun osalta suoritelmääriä. Suoritelmäärien seurannan kehittäminen kuitenkin auttaisi palvelun tuotteistamisen kehittämisessä ja edelleen tuottavuuden seurannassa ja kehittämisessä.

Palvelussuhteen hallinnan alhainen tuottavuus edelleen kertoo myös palvelun hajanaisuudesta ja siitä, että palvelua ei ole vielä standardoitu. Palkeiden palvelussuhteen hallinnan palvelu on hyvin moninainen ja kuluu erilaisista kokonaisuuksista sekä useista lisäpalveluista. Tästäkin johtuen palvelussuhteen hallinnan palvelun standardointi ja palvelun tuotteistaminen edesauttaisi tuottavuuden parannusta.

Palkkauksen ja palvelussuhteen hallinnan palvelun selvityspyyntöjen määrä laski tarkasteluvuosien välillä (2017: 4 kpl, 2018: 2 kpl). Reklamaatioiden määrä kuitenkin nousi hieman (2017: 4 kpl, 2018: 5 kpl). Palkkauksen ja palvelussuhteen hallinnan oli ainoa henkilöstöpalvelu, josta tarkasteluvuosien aikana tehtiin reklamaatioita ja palvelusta tehtiin myös eniten selvityspyyntöjä. Palkkauksen ja palvelussuhteen hallinnan asiakastytyväisyys on ollut nousujohteinen vuosien 2017-2019 välillä (2017: 3,60, 2018: 3,81). Palkanlaskennan tuottavuuden kehittäminen, palkkalaskelman hinnan lasku, automaatiotason nostaminen sekä palvelussuhteen hallinnan palvelujen laajentuminen ovat tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet myönteisesti asiakastytyvyyden kehitykseen. Palvelun liittyvä vastuujako asiakkaiden ja Palkeiden välillä on määriteltä ja dokumentoitu ja on laajalti toimiva. Palvelun laadun varmistamiseksi on palvelussuhteen hallinnan palvelualueen kaikkien palveluiden osalta määriteltä vasteajat, jotka seurataan jatkuvasti. Palvelunhallintajärjestelmä Point mahdollistaa reaaliaikaisen vasteaikojen seuraamisen. Laatueroikkeamien seurannan lisäksi on tehty varasuunnitelma.

Matkustus

Palkeiden matkahallinnan kustannukset ovat vertailuorganisaatioiden mediaania alhaisemmalla tasolla. Vuoden 2018 kustannusten selkeän nousun myötä kustannustaso siirtyi lähemmäs mediaania ja näin ollen selkeätä tehostamisen varaa on tunnistettavissa suhteessa vertailujoukon parhaisiin organisaatioihin.



Kuvio 6 Matkalaskun keskimääräinen kustannus^{23 24}

Muut kustannukset sisältävät: Kehitys-, Hallinto- ja Muut kustannukset.

* Lukuihin sisältyy matkalaskujen maksaminen ja tarkastus.

Palkeiden matkahallinnan kustannustehokkuuden voidaan todeta olevan edelleen hyvällä tasolla, mutta huolestuttavaa on kuitenkin kustannusten huomattava nousu tarkasteluvuosien välillä. Korkeamman matkalaskun käsittelykustannuksen taustalla näkyy pääosin matkahallinnan henkilöstön selkeä kasvu ja tämän myötä henkilöstökustannusten yli 50 %:n kasvu. Henkilöstökustannusten nousu vaikutti myös muiden, allokoitavien kustannusten nousuun. Järjestelmäkustannukset sen sijaan laskivat hieman edeltävään vuoteen nähden M2 järjestelmäkustannusten laskun myötä. Järjestelmäkustannusten suhteellisen pieni osuus matkahallinnan kokonaiskustannuksista ei kuitenkaan riitä kompensoimaan henkilöstökustannusten merkittävää nousua. Matkustuksen kokonaiskustannukset nousivat vuonna 2018 44 % ja matkalaskun käsittelyn keskimääräinen yksikkökustannus nousi niin ikään 40 %.

Tarkasteluvuosien välisellä pienellä volyymin kasvulla ei pystytty vaikuttamaan käsittelykustannuksiin, kun samanaikaisesti Palkeiden matkahallinnan HTV-määrä nousi yli 60 % (2017: 27,2, 2018: 44,1). Kehityksen taustalla on palvelun laajentuminen ja matkalaskujen tarkastustehtävien siirtyminen virastoista Palkeisiin.

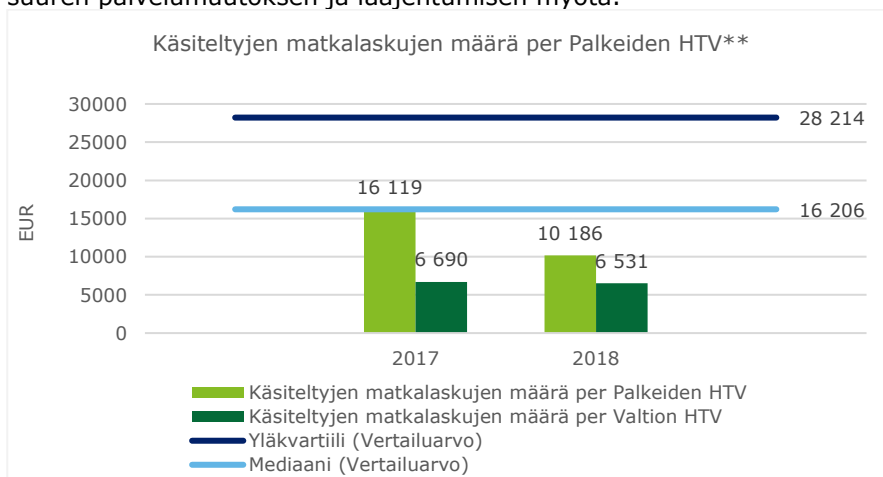
²³ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

²⁴ Vertailuaineiston lähde: Deloitte Nordic SSC Benchmarking study (n=21)

vuoden 2017 loppupuolella. Palvelumuutoksen vaikutus näkyy vahvasti vuoden 2018 luvuissa kustannustehokkuutta heikentävänä. Kehitys, jossa Palkeilla on yhä suurempi rooli valtion henkilöstöhallinnon palveluiden tuottamisessa, on kuitenkin suotavaa, kun samalla varmistetaan kokonaishyötyjen toteutuminen virastojen työn vähentymisenä sekä kustannustehokkaalla palvelutuotannolla. Koska matkalaskujen tarkastelupalvelu oli vuonna 2018 Palkeilla vielä uusi palvelu on siis oletettavaa, että palvelun vakiinnuttua kustannustehokkuus paranee vuosien 2019 ja 2020 aikana.

Pääosin virastokohtaiset kustannukset ovat edelleen vertailujoukon mediaania alhaisemmat, mutta vain pieni osa ylittää vertailujoukon yläkvartiilin tasolle (kts. liite 6). Yksikkökustannusten vaihtelu on suurta ja jonkin verran korreloi volyymin kanssa. Suurimmalla osalla korkean volyymin virastoista on myös alhainen keskimääräinen yksikkökustannus, mutta muutaman korkean volyymin virastolla yksikkökustannus on kohtalaisen korkea. Näiden virastojen matkalaskujen käsittelyprosessin tarkempi tarkastelu ja vertaaminen matalamman yksikkökustannuksen virastoihin on suositeltavaa kustannustehokkuutta edistävien toimenpiteiden tunnistamiseksi ja palvelun standardoinnin parantamiseksi.

Tarkasteluvuosien välillä Palkeiden tuottavuus näyttää pudonneen huomattavasti ja Palkeiden vuoden 2018 arvo on selkeästi alle vertailuorganisaatioiden mediaanin. Syy tuottavuuden heikentymisessä on matkalaskujen tarkastuspalvelun siirtyminen virastoista Palkeisiin, jonka myötä Palkeiden HTV-määrä matkalaskujen käsittelyssä kasvoi n. 60 %. Siten on tärkeä huomioida tarkasteluvuosien välisessä vertailussa, että vuoden 2018 matkustuspäivien matkustuspäivä on laajempi kuin edeltävänä vuonna, mikä aiheuttaa laskun tuottavuudessa, kun varsinaisten suoritteiden määrä ei palvelun laajentumisen yhteydessä kasvanut. Vaikka Palkeiden tuottavuus laski tarkasteluvuosien välillä, pysyi valtion tasolla tuottavuus suhteellisen samalla tasolla. Koko valtion tasolla HTV-määrän nousu oli ainoastaan 4 %, mikä kertoo siitä, että virastojen HTV:t siirtyivät Palkeisiin. Tuottavuuslukujen takana on havaittavissa, että palvelun siirtyminen Palkeisiin oli vielä transitiivaiheessa ja haki muotoaan 2018 aikana. Lisäksi, vaikuttaa siltä, että palvelutuotannon optimointi ei vielä saavuttanut optimaalista tasoa, mikä voidaan nähdä normaalina seurauksena suuren palvelumuutoksen ja laajentumisen myötä.



Kuvio 7 Matkahallinnan tuottavuus^{25 26}

* Lukuihin sisältyy matkalaskujen maksaminen ja tarkastus. HTV = Kokonais-HTV. Palkeiden ja virastojen yhteenlaskettu palkanlaskennan HTV. Seuraavat virastot ei laskelmassa mukana puutteellisten HTV tietojen takia: Puolustusvoimat, Ahvenanmaan valtionvirasto, Ulkopoliittinen instituutti ja Rahoitusvakausvirasto

Palkeiden matkustuspäivien kustannustehokkuuden ja tuottavuuden turvaamiseksi on tulevaisuuden kannalta matkustuspäivien palvelutuotannon optimoinnin ja standardoinnin varmistaminen kuitenkin olennaista, esimerkiksi tarkastelemalla sisäisiä ja asiakaskohtaisia työprosesseja ja käytäntöjä sekä erityisesti henkilöstöresurssien mitoittamista. Vuoden 2018 matkalaskujen asiakasvirastokohtaisen käsittelytehokkuuden vaihtelu on erittäin suurta ja erityisesti muutaman viraston kohdalla tuottavuus on huomattavasti korkeampi kuin valtaosalla virastoista. Tuottavuuden edelleen parantamiseksi on suositeltavaa tarkastella lähemmin näiden korkean tuottavuuden virastojen matkalaskun käsittelyprosessia ja pyrkiä jalkauttamaan parhaita käytäntöjä myös muiden virastojen prosesseihin.

²⁵ Palkeiden ja Valtion datan lähde: Palkeiden ja Valtiokonttorin toimittama materiaali

²⁶ Vertailuaineiston lähde: Deloitte Nordic SSC Benchmarking study (n=21)

Matkustuspalvelusta ei tarkasteluviuosien aikana tehty selvityspyyntöä tai reklamaatiota, mikä viestii siitä, ettei palvelussa ole tarkasteluviuosien aikana esiintynyt suurempia laatupoikkeamia. Myös asiakastyytyväisyys on kasvanut vuosien 2017-2019 aikana (2017: 3,30, 2018: 3,77). Toisaalta, matkustuspalvelun kustannusten nousu ja tuottavuuden lasku ei ole nähtävästi vaikuttanut asiakastyytyväisyyteen. Pääosa matkustukseen liittyvistä asiakaskyselyistä saadaan ratkaistua ensikontaktilla (2018: 84,1 %), mikä kertoo hyvin tehokkaasta asiakaspalvelusta ja siitä, että asiakkaiden kyselyt pääosin ohjautuvat suoraan oikeille tahoille. Lisäksi, asiakkaiden ja Palkeiden välinen työnjako on määritelty ja dokumentoitu ja päällekkäiset tekemiset on saatu eliminoidua. Vasteajat on määritelty kaikkien palveluiden osalta.

Henkilöstöpalveluiden asiakaspalvelun tehokkuus

Henkilöstöpalveluiden asiakaspalvelun tehokkuutta on arvioitu tarkastelemalla ensikontaktilla ratkaistujen yhteydenottojen prosenttiosuutta ja vertailemalla Palkeita arvioinnissa käytettyä vertailuaineistoa vasten.

Taulukko 5 Henkilöstöpalveluiden ensikontaktilla ratkaistut yhteydenotot²⁷

Ensikontaktilla ratkaistut yhteydenotot	2018	Vertailuarvo ²⁸	Arvio Palkeiden tasosta
Palkeiden palvelualue			
Palkanlaskenta	40,61 %	M 87 %	●
Palvelussuhteen hallinta	39,44 %		●
Matkustus	84,01 %		●
Rekrytointipalvelu	87,2 %		●

Selite: M = Mediaani

● Hyvä taso ● Kohtalainen taso ● Heikko taso

Palkeiden henkilöstöpalveluista Palkanlaskennan ja Palvelussuhteen hallinnan ensikontaktien ratkaisuaaste jää selkeästi alle vertailuarvon. Tämä tarkoittaa, että ko. palveluiden osalta yli puolet asiakkaalta tulleista yhteydenotoista välitetään eteenpäin Palkeilla sisäisesti yhden tai useamman kerran. Toisaalta, asiakaspalvelun tehokkuuden näkökulmasta Palkeiden rekrytointi- ja matkustuspalvelu toimivat kohtuullisen tehokkaasti. Matkustuspalvelu sijoittuu lähelle vertailuarvoa ja rekrytointipalvelu samoille lukemille vertailuarvon kanssa. Tämä tarkoittaa, että suurin osa asiakkaiden yhteydenotoista saadaan ratkaistua ensimmäisellä yhteydenotolla ja ainoastaan pieni osa siirtyy eteenpäin kerran tai enemmän Palkeiden sisällä. Rekrytointipalvelua toteuttavan henkilöstön määrä on pieni ja palvelu räätälöidään asiakkaalle yhteydenoton perusteella. Tarve välittää rekrytointipalveluun tulleita palvelupyyntöjä on erittäin epätodennäköinen.

Palkanlaskennan ja palvelussuhteen hallinnan osalta asiakaspalvelun tehokkuudessa on selvästi kehittämispotentiaalia. Palvelupyyntöjen siirtämisen syitä ja ensimmäiseen yhteydenottoon käytettyä kanavia olisi suositeltavaa tarkastella lähemmin.

3.3.3 Talouspalvelut

Tässä osiossa on analysoitu Palkeiden talouspalveluiden kustannustehokkuutta ja tuottavuutta, joita on verrattu arvioinnissa käytettyä vertailuaineistoa vasten. Talouspalveluiden avainlukujen analysoinnissa on keskitytty erityisesti Palkeiden talouspalveluiden peruspalveluihin ja volyymipalveluihin, eli Menojen käsittely, Tulojen käsittely ja Kirjanpito. Ne muodostavat noin 90% Palkeiden talouspalveluiden kustannuksista.

Taloushallinto: Valtio ja Palkeet

Valtion tasolla taloushallinnon kustannustehokkuutta on tarkasteltu suhteuttamalla taloushallinnon kustannukset virastojen toimintamenoihin. Valtion tasolla kustannustehokkuus on varsin hyvällä tasolla vertailujoukkoon nähden (yläkvartiiliin ja mediaanin puolivälissä). Tarkasteluviuosien välillä valtion taloushallinnon kokonaiskustannus on pysynyt suunnilleen samalla tasolla. Vertailuaineiston osalta on huomioitava, että

²⁷ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

²⁸ Vertailuaineiston lähde: APQC HCM Shared Service Benchmarks, 2018 (n=207)

mukana on julkisen sektorin lisäksi myös kansainvälisiä pörssiyrityksiä, joiden kuukausiraportointi ja ulkoinen raportointi työllistävät huomattavasti enemmän kuin valtiohallinnon vastaavat tehtävät. Lisäksi valtiohallinnon järjestelmäkustannukset sisältävät vain Palkeiden käyttämien järjestelmien kulut, ja on myös syytä olettaa, ettei kaikkea virastoissa tehtyä taloushallinnon työtä ole myöskään rekisteröity. Näin ollen Palkeiden kustannustehokkuuden oletetaan myös olevan vertailuaineistoon nähden korkealla tasolla.

Taulukko 6 Valtion ja Palkeiden taloushallinnon kustannustehokkuus

Mittari ²⁹	2017	2018	Vertailuarvo	Arvio
Valtio				
Valtion taloushallinnon kustannukset PER virastojen toimintamenot	0,72 %	0,71 %	M 1,20 % ³⁰	
Palkeet				
Palkeiden talouspalvelun kokonaiskustannus PER valtion toimintamenot (1 000€)	2,02 €	1,96 €	M 3,31 ³⁰	
Palkeiden talouspalvelun kokonaiskustannus PER Palkeiden talouspalvelun kokonais-HTV	99 090 €	102 486 €	M 67 823,88 ³⁰	

Selite: M=Mediaani

 Hyvä taso  Kohtalainen taso  Heikko taso

Palkeiden talouspalveluiden kustannustehokkuutta on tarkasteltu suhteuttamalla Palkeiden talouspalveluiden kokonaiskustannus koko valtion toimintamenoihin. Näin tarkasteltuna kustannustehokkuus Palkeissa on niin ikään varsin hyvä vertailuaineiston arvoihin nähden (yläkvartiiliin ja mediaanin puolivälissä). Tällä mittarilla Palkeiden kustannustehokkuus on jopa hieman parantunut (3 %). Kustannustehokkuuden taustalla vaikuttaa kuitenkin se, ettei työtä ole siirretty palvelukeskuksen tehtäväksi yhtä laajasti kuin vertailuaineiston organisaatioissa. Toisaalta tarkasteltaessa Palkeiden talouspalvelun kokonaiskustannusta suhteessa Palkeiden talouspalvelun kokonais-HTV:hen, kustannustehokkuus on alempi kuin vertailuaineistolla. Näin tarkasteltuna kustannustehokkuus jää mediaanin ja alakvartiiliin välille, eli Palkeissa talouspalveluiden kustannus HTV:ta kohden on keskimääräistä korkeampi. Tarkasteluvuosien välillä kustannus on myös jonkin verran noussut (3 %). Tässä taustalla on muun muassa talouspalveluiden työntekijämäärän lasku ja ICT-kulujen nousu. Tässä on myös huomioitava, että vertailuaineiston organisaatiot ovat julkisen sektorin lisäksi suurelta osin kansainvälisiä pörssiyrityksiä, joissa yleinen trendi viimeiset vuosikymmenet on ollut viedä tukipalveluiden töitä alhaisemman kustannustason maihin, jolloin kokonaiskustannus HTV:ta kohden todennäköisimmin alenee alemmasta palkkatasosta johtuen.

Valtion tasolla tuottavuutta on tarkasteltu suhteuttamalla valtion taloushallinnon kokonais-HTV virastojen toimintamenoihin. Tarkasteluvuosien välillä tehokkuus näkyy parantuneen 7,4 HTV-yksikköä asettuen vuonna 2018 selkeästi mediaanin paremmalle puolelle. Valtion taloushallinnon tehokkuus on varsin hyvä.

Taulukko 7 Valtion ja Palkeiden taloushallinnon tuottavuus

Mittari ³¹	2017	2018	Vertailuarvo	Arvio
Valtio				
Valtion taloushallinnon kokonais-HTV PER virastojen toimintamenot (1 mrd €)	67,0 HTV	59,6 HTV	M 64,3 ³²	
Palkeet				
Palkeiden talouspalveluiden HTV PER valtion taloushallinnon HTV	19 %	17 %	40 % ³³	

Selite: M=Mediaani

 Hyvä taso  Kohtalainen taso  Heikko taso

²⁹ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

³⁰ Vertailuarvon lähde: APQC, Key benchmarks at a glance: Financial Management Shared Services, 2019 (n=1 824; 374; 171)

³¹ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

³² Vertailuarvon lähde: APQC, Key benchmarks at a glance: Financial Management Shared Services, 2019 (n=413)

³³ Vertailuarvon lähde: Nordic SSC/GBS Benchmarking Survey 2017/2018 (n=21)

Palkeiden tasolla tarkasteltuna tuottavuutta kuvaava mittari vertaa Palkeiden talouspalveluiden HTV:ta koko valtion taloushallinnon HTV:hen. Palkeiden taloushallinnon palvelu kattaa vuonna 2018 vain 17 % koko valtion taloushallinnon henkilöstystä, mikä on alle puolet vertailuaineiston organisaatioiden palvelukeskuksissa tehtävän työn osuudesta, eli Pohjoismaisen vertailuaineiston organisaatioissa huomattavasti suurempi osuus taloushallinnon tehtävistä on keskitetty palvelukeskuksiin. Yleisesti palvelukeskuksille menojen käsittelyn, tulojen käsittelyn ja kirjanpidon työt on pystytty siirtämään lähes kokonaan palvelukeskuksen tehtäväksi.

Seuraavassa taulukossa on esitetty kootusti yhteenveto talouspalveluiden kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta. Tarkemmat volyymipalveluiden analyysit on esitetty tämän jälkeen.

Palvelualue	Kustannustehokkuus	Tuottavuus	Arvio
1. Menojen käsittely	Palvelun kustannustehokkuus on pysynyt lähes muuttumattomana tarkasteluvuosien välillä, ja jää vertailuaineiston organisaatioihin nähden vielä keskivertoa heikommaksi. Merkittävintä kustannuskehityksessä on järjestelmäkustannusten nousu ja henkilöstökustannusten pieni lasku.	Palvelun tuottavuus on kasvanut hieman tarkasteluvuosien välillä ja asettuu vertailuaineiston organisaatioihin nähden selkeästi keskivertoa paremmalle tasolle. Automaation avustuksella pienentyneellä henkilöstöresurssilla on pystytty käsittelemään sama volyymi kuin aiemmin.	
2. Tulojen käsittely	Palvelun kustannustehokkuus on parantunut tarkasteluvuosien välillä. Myös vertailuaineistoon nähden tulojen käsittelyn yksikkökustannukset ovat alakvartiiliakin korkeammat. Tähän vaikuttaa erityisesti myyntilaskutuksen pieni volyymi valtiolla.	Tulojen käsittelyn pieni volyymi Palkeissa näkyy alhaisena tuottavuutena vertailuaineiston organisaatioihin nähden. Tarkasteluvuosien välillä tehokkuus on kasvanut vähän johtuen suurimmaksi osaksi henkilöstöresurssien voimakkaasta laskusta palvelussa.	
3. Kirjanpito	Palvelu on Palkeet-tasolla tarkasteltuna vertailuaineistoon nähden hyvällä tasolla ja valtion tasolla tarkasteluna myös lähellä keskivertotasoa.	HTV-määriä tarkastellessa tuottavuus on varsin korkea sekä Palkeet että Valtio tasoilla. Tämä johtuu osittain työn määrän vähäisyydestä verrokkijoukkoon (maantiede ja ulkoinen raportointi).	

Kuva 4 Talouspalveluiden kustannustehokkuus ja tuottavuus³⁴³⁵

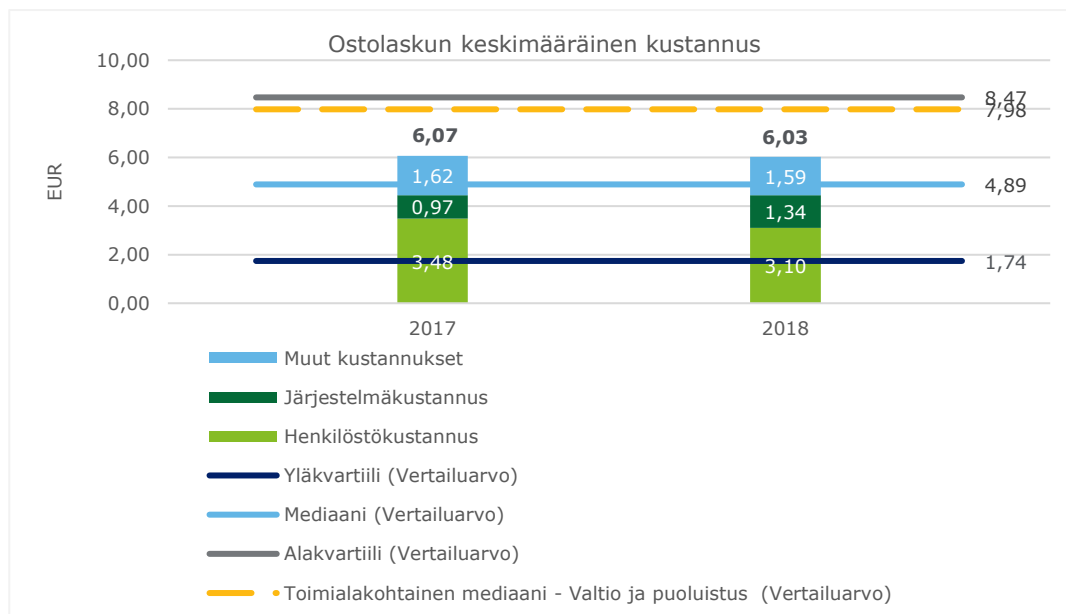
 Hyvä taso  Kohtalainen taso  Heikko taso

Menojen käsittely

Palkeiden ostolaskun käsittelyn kustannus asettuu useita toimialoja edustavan vertailujoukon mediaanin ja alakvartiilin välille molempina tarkasteluvuosina. Toimialakohtaisen vertailujoukon *Valtion ja puolustuksen -toimialan* mediaanikustannukseen nähden Palkeiden ostolaskun kustannus puolestaan asettuu molempina tarkasteluvuosina reilusti mediaania paremmalle tasolle. Useita toimialoja edustavaan vertailuaineistoon nähden Palkeet ei ole ostolaskun käsittelyssä erityisen kustannustehokas, mutta toimialakohtaiseen vertailuaineistoon nähden Palkeet puolestaan näyttäyty jo suhteellisen kustannustehokkaana. Huomioitavaa on, että kansainvälisen Government and Defence vertailujoukon mediaani on samalla tasolla toimialariippumattoman vertailujoukon alakvartiilin kanssa.

³⁴ APQC (2019) Key benchmarks at a glance: Financial Management shared services, Cross industry (n= 413-1824); APQC (2018) Blueprint for success: Accounts payable (second edition) (n= 1480-2960); APQC (2018) Blueprint for success: Invoicing and Accounts receivable (n= 899-945); APQC (2016) Blueprint for success: General accounting and Reporting (n= 818-1209)

³⁵ Valtion datan lähde: Valtiokonttorin toimittama data, Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali


Kuvio 8 Ostolaskun keskimääräinen kustannus ^{36 37}

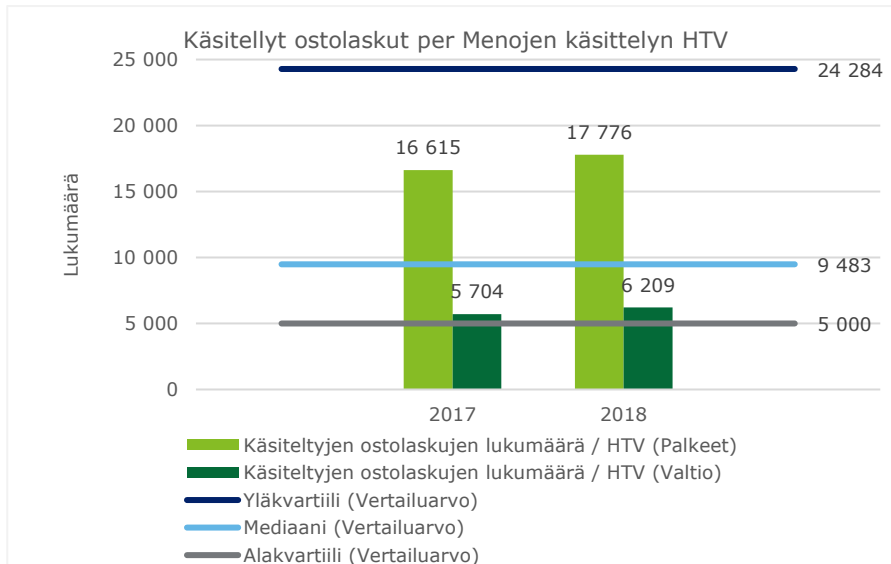
Ostolaskun käsittelyn kokonaiskustannus on pysynyt suhteellisen stabiilina tarkasteluvuosien välillä, kun menojen käsittelyprosessin kokonaiskustannuksissa ja volyymissä (ostolaskut sekä vastikkeettomat tapahtumat) ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Kustannusjakaumasta puolestaan on havaittavissa järjestelmäkustannusten kasvu (+38 %) ja toisaalta henkilöstökustannusten lasku (-11 %) tarkasteluvuosien välillä. Nämä muutokset heijastavat tehtyjä investointeja järjestelmiin sekä lisääntyntä automaatiota. Järjestelmäkustannukset ovat siis kasvaneet ja henkilöstökustannukset laskeneet vähentyneen manuaalisen työn myötä. Myös muut kustannukset ovat laskeneet linjassa henkilöstökustannusten laskun kanssa, mutta hieman maltillisemmin.

Asiakasvirastokohtaisen analyysin on perusteella ostolaskun käsittelyn kustannus vaihtelee noin 3-20 €:n välillä eri asiakasvirastojen välillä. Virastokohtainen yksikkökustannus korreloi selvästi suoritettujen kanssa. Kokonaisuudessaan vain 12 viraston kohdalla todellinen yksikkökustannus vastaa ostolaskun hintaa (4,13 €) tai jää sen alle. Ostolaskun käsittelyn kokonaiskustannus tasoittuu korkeamman volyymin asiakasvirastojen kautta, mutta on huomionarvoista, että valtaosa asiakasvirastoista saa palvelun huomattavasti todellista kustannusta alemmalla hinnalla. Ostolaskun käsittelyn kustannustehokkuuden parantamiseksi suositeltavaa on toisaalta keskittyä erityisesti ostolaskun käsittelyprosessiin niiden virastojen kohdalla, joissa yksikkökustannus ylittää ostolaskun käsittelyn hinnan. Toisaalta myös hinnoittelun eriyttäminen asiakasryhmittäin ja kehittäminen vastaamaan paremmin palvelun todellista kustannusta voisi kannustaa asiakasvirastoja työskentelemään standardoinnin lisäämiseksi.

Seuraavassa kuviossa on tarkasteltu käsiteltyjen ostolaskujen määrää per menojen käsittelyyn osallistuvien htv vuosina 2017 ja 2018. Lukumäärää on tarkasteltu sekä ainoastaan Palkeiden tasolla että huomioiden myöskin koko valtio kaikkine virastoineen (ml. Palkeet).

³⁶ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

³⁷ Vertailuaineiston lähde: APQC, Blueprint for success: Accounts payable, 2018 (n=1 480, toimialakohtainen n=95)



Kuvio 9 Käsitellyt ostolaskut per Menojen käsittelyn HTV ^{38 39}

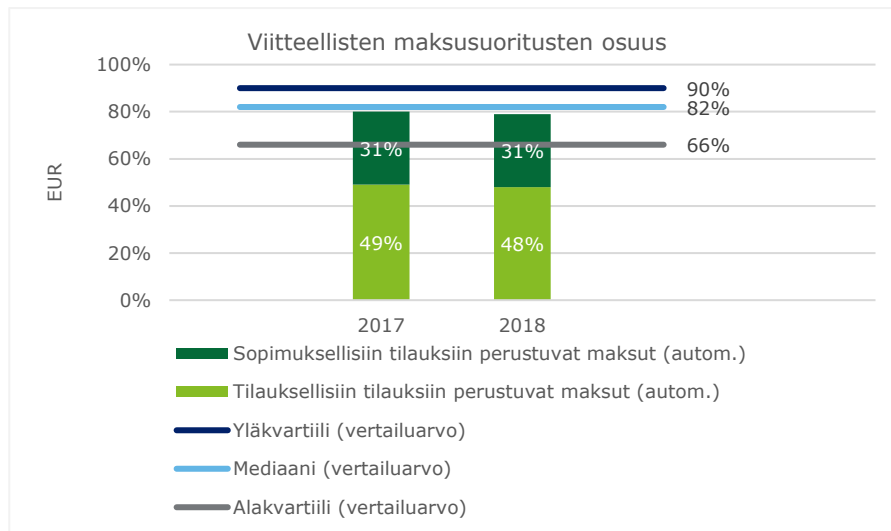
Käsitellyjen ostolaskujen lukumäärä kokonais-htv:ta kohden on Palkeiden tasolla tarkasteltuna hyvällä tasolla ylittäen molempina tarkasteluvuosina mediaanin reilusti. Valtiotasolla tarkasteltuna käsitellyjen ostolaskujen lukumäärä kokonais-htv:ta kohden puolestaan jää alakvartiilin tasolle molempina tarkasteluvuosina. Vertailuarvoihin nähden ostolaskujen käsittelyn voidaan sanoa olevan yksinomaan Palkeita tarkastellessa hyvin tuottavaa, mutta valtiotasolla puolestaan jopa tehotonta. Työtä tehdään siis vielä paljon virastoissa.

Käsitellyjen ostolaskujen lukumäärä kokonais-htv:ta kohden on kasvanut hieman tarkasteluvuosien välillä. Palkeita tarkastellessa käsitellyjen ostolaskujen lukumäärä henkilötyövuotta kohden on kasvanut 7 %, ja kaikkia virastoja yhteensä tarkastellessa ostolaskujen lukumäärä on kasvanut 9 %. Tuottavuuden kehityksen taustalla on automaatio, joka mahdollistaa sen, että tarkasteluvuosina lähestulkoon sama määrä tositteita on saatu käsiteltyä käsiteltyä htv-määrän laskusta huolimatta. Menojen käsittely on ollut yksi Palkeiden automaation kehittämisen painopisteistä ja siten se saattaa olla tekijä menojen käsittelyn htv määrän laskussa.

Alla olevassa kuviossa on tarkasteltu menojen käsittelyn viitteellisten maksusuoritusten osuutta kaikista saapuneista maksusuorituksista vuosina 2017 ja 2018. Rondo ympäristössä automaattinen menojen käsittely ei tarkoita samaa kuin uudessa Handi-järjestelmässä. Rondon automaatiota oli lisätty mm. robotiikalla, mutta silti prosessissa oli manuaalivaiheita ennen maksuun menoa. Handin menojen käsittelyssä automaatio tarkoittaa täysin automaattista käsittelyä ilman manuaalivaiheita. Rondon automaattiset maksusuoritukset Palkeilla on jaoteltu 1) sopimuksellisiin tilauksiin perustuviin maksuihin ja 2) tilauksellisiin tilauksiin perustuviin maksuihin.

³⁸ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

³⁹ Vertailuaineiston lähde: APQC, Blueprint for success: Accounts payable, 2018 (n= 1 965)



Kuvio 10 Viitteellisten maksusuoritusten osuus ^{40 41}

Viitteellisesti käsiteltyjen maksusuoritusten osuus menojen käsittelyprosessin kaikista maksusuorituksista on kokonaisuudessaan hieman alle mediaanin kansainvälisen vertailuaineiston organisaatioihin nähden. Viitteellisesti käsiteltyjen maksusuoritusten osuuden ollessa kuitenkin 80 % voidaan sen todeta olevan kattava, mutta ei kuitenkaan riittävä jäädessään vertailuarvoihin nähden heikoksi. Viitteellisesti käsitellyistä maksusuorituksista noin 30 % muodostuu sopimuksellisiin tilauksiin perustuvista maksuista ja noin 50% muodostuu tilauksellisiin tilauksiin perustuvista maksuista. Tarkasteluvuosien välillä ei ole tapahtunut olennaista muutosta.

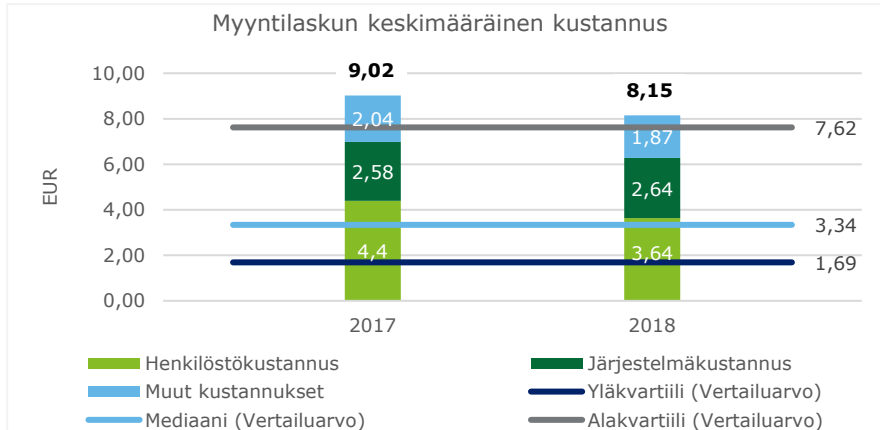
Menojen käsittelyyn on kohdistunut ainoastaan yksi selvityspyyntö vuosina 2017 ja 2018. Reklamaatiota menojen käsittelylle ei ole kohdistunut vuosina 2017 ja 2018 lainkaan. Luvut kertovat siitä, ettei palvelussa ole tarkasteluvuosien aikana esiintynyt yleisellä tasolla merkittäviä laatupoikkeamia. Samaa viestiä kertoo myös asiakastyytyväisyysarvio (2017: 3,64, 2018: 3,88, 2019: 3,76), joka kumpanakin tarkasteluvuonna ylittää Palkeiden yleisen keskimääräisen asiakastyytyväisyyden. Selvityspyyntöjen, reklamaatioiden ja asiakastyytyväisyyden vuosilukemista on selkeästi nähtävissä Handin käyttöönotto vuonna 2018 ja sen mukanaan tuomat haasteellisuudet, jotka näkyvät lisääntyneinä selvityspyyntöinä, reklamaatioina sekä laskeneena asiakastyytyväisyytenä. Haasteet Handin kanssa on yleisesti tiedostettu ja niiden ratkaisemisen eteen tehdään jatkuvasti työtä.

⁴⁰ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

⁴¹ Vertailuaineiston lähde: APQC, Blueprint for success: Accounts payable, 2018 (n= 1 271)

Tulojen käsittely

Palkeiden myyntilaskun käsittelyn kustannus asettuu kokonaisuudessaan alakvartiiliin heikommalle puolelle molempina tarkasteluvuosina. Korkea yksikkökustannuksen voidaan perustella olevan seurasta siitä, että valtiolla on yleisesti erittäin vähän myyntilaskutusta suhteessa vertailuaineiston organisaatioihin.



Kuvio 11 Myyntilaskun keskimääräinen kustannus ^{42 43}

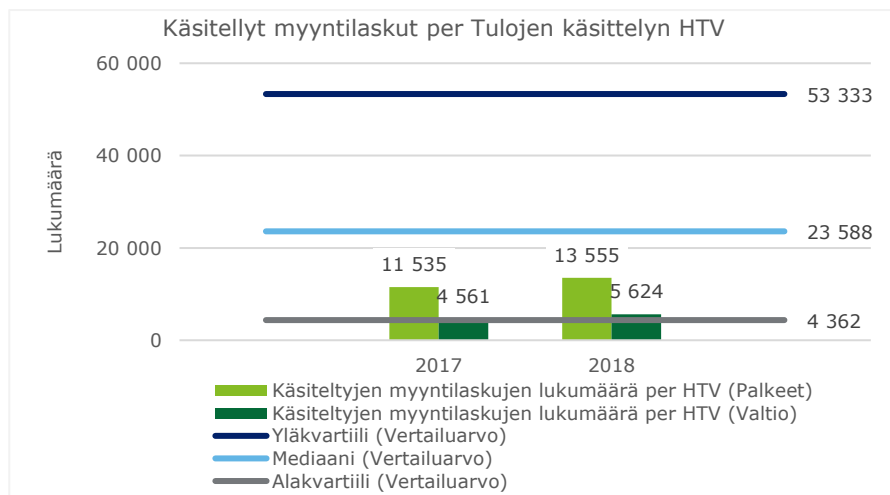
Myyntilaskun käsittelyn yksikkökustannus Palkeissa on laskenut tarkasteluvuosien välillä kokonaisuudessaan 10 %, eli toiminta on kehittynyt kustannustehokkaampaan suuntaan. Yksikkökustannuksen laskun taustalla on pääasiassa käsitellyn volyymin hienoinen kasvu ja ennen kaikkea tulojen käsittelyn kokonaiskustannusten lasku. Kustannuksissa merkittävin lasku johtuu henkilötöiden kustannusten laskusta (-17 %), mikä vaikuttaa myös muiden kustannusten allokointiin myyntilaskuille, jotka ovat myös laskeneet vaikkakaan eivät täysin samassa suhteessa (-8 %). Kustannuksista järjestelmäkustannukset ovat hieman nousseet 2 %, minkä voidaan todeta olevan luontaisesta järjestelmien kustannuskehityksestä johtuvaa.

Asiakasvirastokohtaisesta analyysistä on havaittavissa, että myyntilaskun käsittelyn kustannus vaihtelee jopa 0,82 – 1 249 €:n välillä. Korkeamman yksikkökustannuksen virastoissa volyymimäärät ovat aivan marginaaliset – puhutaan vain muutamista tosisteista – verrattuna alhaisemman yksikkökustannuksen pään virastoihin, jossa volyymit yltyvät kymmeniin tuhansiin. Volyymien osalta huomionarvoista on, että suurella volyymilla virastojen joukosta erottuu jälleen alhaisemman yksikkökustannuksen osalta muutama virasto, joiden suoritelmäärät kattavat jopa puolet koko tulojen käsittelyn kokonaisvolyyymista.

Käsiteltyjen myyntilaskujen lukumäärä htv:ta kohden on vertailuaineistoon verrattuna koko valtion osalta suhteellisen tehotonta. Palkeet-tasolla tarkasteltuna tuottavuus näyttyy parempana asettuen mediaanin ja alakvartiiliin välimaastoon. Valtiotasolla tarkasteltuna tuottavuus asettuu kuitenkin aivan alakvartiiliin tuntumaan ollen näin ollen tuottavuudeltaan heikkoa. Tehottomuus selittyy suurilta osin sillä, että valtiolla kaiken kaikkiaan tehdään erittäin vähän myyntilaskutusta verrattuna vertailuaineiston organisaatioihin.

⁴² Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

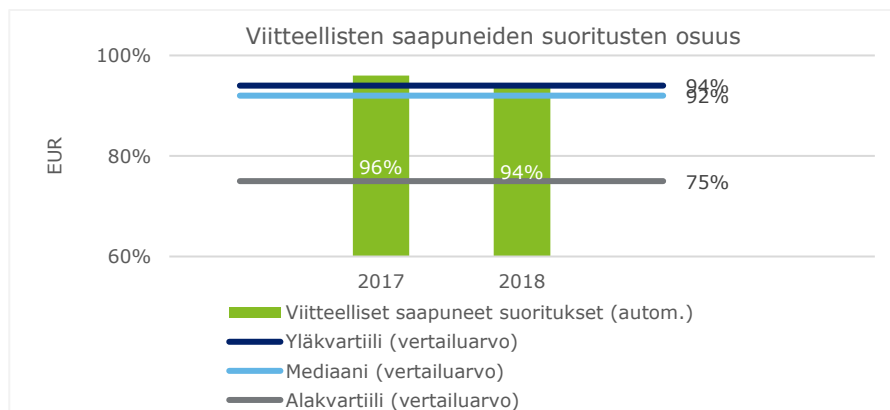
⁴³ Vertailuaineiston lähde: APQC, *Blueprint for success: Invoicing and accounts receivable, 2018* (n= 899)



Kuvio 12 Käsitellyt myyntilaskut per Tulojen käsittelyn HTV ^{44 45}

Käsiteltyjen myyntilaskujen lukumäärä htv:ta kohden on alhaisesta arvostaan huolimatta kuitenkin kasvanut tarkasteluvuosien välillä. Palkeet tasolla tarkasteltuna kasvu on ollut 18 %, kun taas valtiotasolla tarkasteltuna kasvu on ollut 23 %. Tuottavuuden kasvu on merkittävä, ja se perustuu käsiteltyjen myyntilaskujen volyymin pieneen nousuun sekä toisaalta htv-määrien suhteellisen paljon voimakkaampaan laskuun.

Viitteellisten saapuneiden suoritusten osuus tulojen käsittelyn kaikista saapuneista suorituksista on erinomainen ja asettuu vertailuaineiston arvoihin nähden yläkvartiiliin tasolle. Suurin osa saapuneista suorituksista käsitellään Palkeilla automaattisesti ja manuaalisesti käsiteltäviä on verrattain vähän. Tarkasteluvuosien välillä viitteellisten saapuneiden suoritusten osuus on laskenut 2 %, mikä johtuu siitä, että saapuneet suoritukset ovat laskeneet kokonaisuudessaan, mutta erityisesti viitteellisten osuus suhteessa enemmän. Automaattisina saapuneina suorituksina on huomioitu kaikki viitteellisenä saapuneet suoritukset.



Kuvio 13 Automaattisesti käsiteltyjen maksusuoritusten osuus ^{46 47}

Selvityspyyntöjä tulojen käsittelyyn ei ole kohdistunut tarkasteluvuosina ollenkaan. Reklamaatiota tulojen käsittely keräsi kaikista talouspalveluun kohdistuneista reklamaatioista eniten (2017: 2 kpl, 2018: 4 kpl). Luvut kertovat siitä, että tulojen käsittelyssä on tarkasteluvuosina esiintynyt selkeästi kaikista talouspalveluista eniten laatupoikkeamia. Samaa viestiä kertoo asiakastyytyväisyysarviot (2017: 3,51; 2018: 3,85), jotka jäävät alle talouspalveluiden keskimääräisten asiakastyytyväisyysarvioiden vuosina 2017 ja 2018.

⁴⁴ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

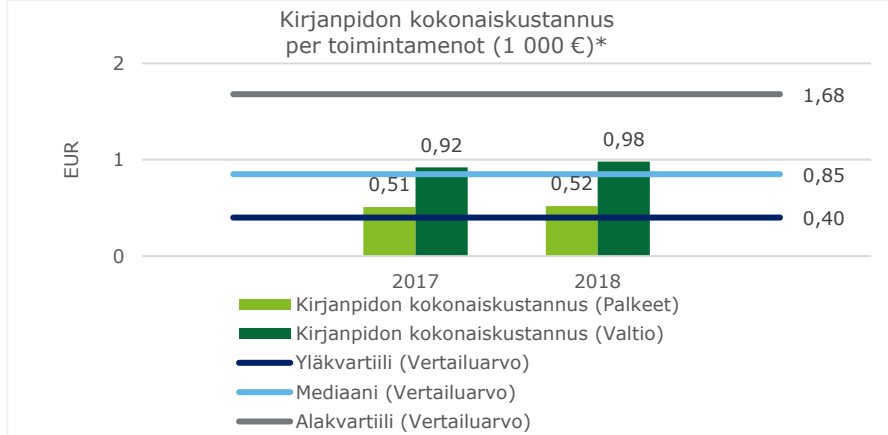
⁴⁵ Vertailuaineiston lähde: APQC, *Blueprint for success: Invoicing and accounts receivable*, 2018 (n= 1 420)

⁴⁶ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

⁴⁷ Vertailuaineiston lähde: APQC, *Blueprint for success: Invoicing and accounts receivable*, 2018 (n= 908)

Kirjanpito

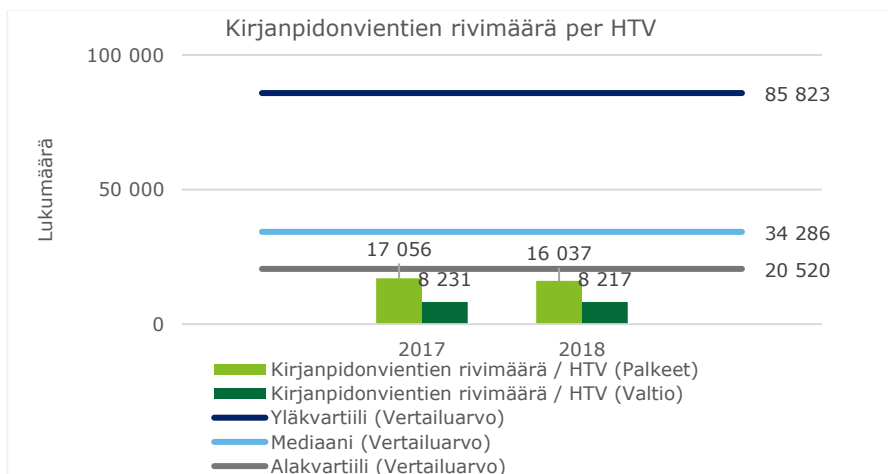
Kirjanpidon kokonaiskustannus suhteutettuna valtion toimintamenoihin on Palkeet tasolla tarkasteltuna erittäin hyvällä tasolla asettuen melko lähelle vertailuaineiston yläkvartiilia. Valtion tasolla tarkasteltuna kirjanpidon kokonaiskustannus puolestaan on hieman mediaania korkeampi. Kirjanpidon kustannustehokkuus on Palkeet tasolla erittäin hyvä, mutta jää valtion tasolla kohtalaiseksi.



Kuvio 14 Kirjanpidon kokonaiskustannus per toimintamenot (1 000€) ^{48 49}

*Valtion toimintamenot jaettu laskennassa 0,9:llä, jotta luku saadaan vertailukelpoiseksi Cross industry vertailuarvojen kanssa.

Tarkasteluvuosien välillä kirjanpidon kokonaiskustannus on noussut hieman kummassakin tapauksessa. Palkeet tasolla kustannus on kasvanut maltillisemmin (2%) johtuen siitä, että Palkeiden kirjanpidon kokonaiskustannus on kasvanut vähemmän suhteessa valtion toimintamenoihin.

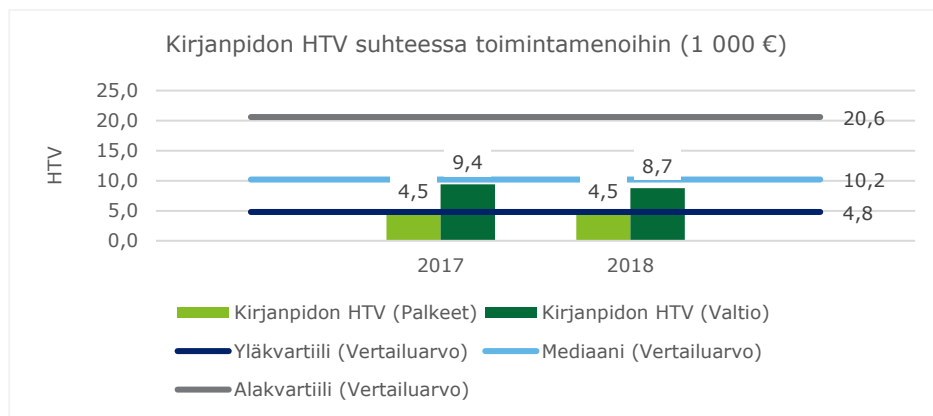


Kuvio 15 Kirjanpitoventien rivimäärä per HTV

Kirjanpidon tehokkuus on Palkeet tasolla tarkasteltuna erittäin hyvällä tasolla vertailuaineiston arvoihin nähden. Tulosten mukaan toimintamenoja kohden on keskimäärin 4,5 htv:ta, mikä jopa ylittää vertailuaineiston yläkvartiilin tason. Valtion tasolla tarkasteltuna tehokkuus jää alhaisemmaksi asettuen kuitenkin hieman mediaania paremmalle tasolle.

⁴⁸ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

⁴⁹ Vertailuarvon lähde: APQC, *Blueprint for Success: General Accounting and Reporting, 2018* (n= 895)



Kuvio 16 Kirjanpidon HTV suhteessa toimintamenoihin (1 000 €) ^{50 51}

Tarkasteluvuosien välillä tehokkuudessa ei ole tapahtunut juurikaan muutosta Palkeet tasolla vertailtaessa. Valtion tasolla kirjanpidon tehokkuus puolestaan näyttäisi parantuneen 7 %, mikä johtuu virastojen htv-määrän suhteellisen suuresta laskusta.

Palkeiden kirjanpito ja tilinpäätös -palveluiden laatua on arvioitu tarkastelemalla Palkeiden toimittamia palvelun laatuun kohdistuneita selvityspyyntöjä, reklamaatioita ja asiakastyytyväisyysarviointeja vuosina 2017-2019. Selvityspyyntöjä Kirjanpito-palveluihin ei ole kohdistunut tarkasteluvuosina ollenkaan. Reklamaatioita puolestaan on vuonna 2017 ollut 1 kpl. Käsiteltyjen volyymien määrään nähden reklamaatioiden määrä on kuitenkin todella alhainen. Myös kirjanpidon asiakastyytyväisyys arviot (2017: 3,98; 2018: 4,17; 2019: 4,21) ylittävät reilusti Palkeiden talouspalveluiden keskimääräisen asiakastyytyväisyyden. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa myös se, että Palkeilla on oma nimetty kirjanpitäjänsä kullekin asiakasvirastolle.

3.4 Katsaus Pohjoismaihin – huomiot pohjoismaisista verrokkipalvelukeskuksista

Osana arviointia kerättiin myös tietoa Pohjoismaisista valtiohallinnon verrokkioorganisaatioista. Tarkastelussa oli mukana Tanskan valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Statens Administration (SAM) sekä Norjan Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). Molemmat organisaatiot ovat osallistuneet juuri Pohjoismaiseen julkisen sektorin palvelukeskusten vertailututkimukseen yhdessä Palkeiden kanssa. Tämä tieto ei kuitenkaan ollut luovutettavissa Deloitte arvioinnin käyttöön. Johtuen juuri tehdystä vertailututkimuksesta, nämä organisaatiot eivät myöskään olleet halukkaita osallistumaan uuteen datan keruuseen.

Statens Administration (SAM) – Tanska

SAM tarjoaa samoja palveluita valtion virastoille kuin Palkeet. Erona Palkeisiin on, että SAM ei omista tai kehittä käytössä olevia tietojärjestelmiä. SAM on puhtaasti palveluiden tuottaja ilman talous- ja henkilöstöhallintoa ohjaavia tai koko valtiohallintoa kehittäviä tehtäviä. Tanskassa ei ole yhteistä tietojärjestelmää valtiohallinnolle. Sama järjestelmätuote on käytössä SAM:n asiakkailta, mutta kullakin on oma installaatio. Järjestelmien kehittämisestä vastaa eri virasto.

Hinnoittelussa ollaan siirtymässä puhtaasti tuntiveloitteisiin palveluihin. Syynä on se, että tuntiveloitus koetaan enemmän asiakkaita kannustavaksi, kun kukin maksaa aiheuttamiensa töiden kustannukset. Suomessa kehitys on päinvastainen ja tuntiveloituksista pyritään transaktiopohjaisiin ja kiinteäveloitteisiin palveluihin. Suomessa puhtaan tuntiveloituksen ongelma on se, että se voi kannustaa asiakasta tekemään itse, jos ei ole asetettu asiakasvirastolle tarkkaa tavoitetta talous- ja henkilöstöhallinnon kustannusten leikkaamiseen kuten Tanskassa. Transaktio- ja kiinteähintaisten palveluiden haaste taas voi olla se, että se tasa-arvoistaa liikaa asiakkaita eikä niiden erilaiset toimintatavat tule esiin veloituksissa. Ratkaisuna

⁵⁰ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

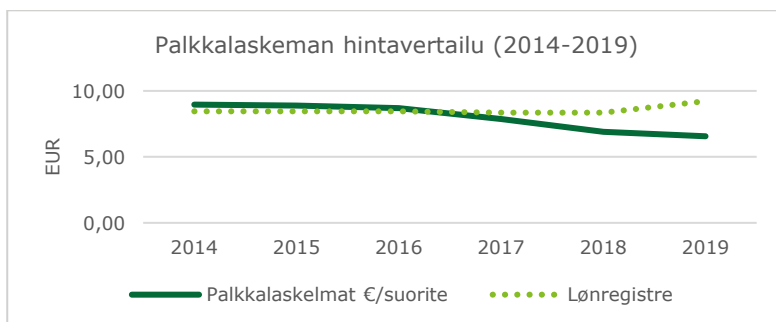
⁵¹ Vertailuarvon lähde: APQC, *Blueprint for Success: General Accounting and Reporting*, 2018 (n= 1 209)

voisi olla asiakkaiden segmentointi sen perusteella, kuinka standardia palvelu kyseiselle segmentille on. Hinnoittelu voisi vaihdella segmenteittäin ja näin kannustaa asiakkaita standardimpaan toimintaan.

SAMille on asetettu tietty vuosittainen prosentuaalinen kustannussäästötavoite toimintamenoissa. Sillä on mahdollisuus sopeuttaa henkilöstönsä määrää, mikä on toiminut näiden säästötavoitteiden toteuttamisen keinona. Eli kun toimintaa on automatisoitu niin vastaavasti henkilömäärää SAMissa on vähennetty. Palkeissa henkilöstön sopeuttaminen on huomattavasti jäykempää, kun se pääasiassa tapahtuu eläköitymisen kautta. Eläköityminen ei yleensä kohdennu oikein.

SAM raportoi tiettyjen palveluiden kustannusindeksikehitystä suhteessa vuoden 2014 tasoon. Tähän on laskettu Palkeiden vastaava indeksikehitys ilman tietojärjestelmäkustannuksia. Indeksikehityksestä on havaittavissa, että SAMissa palkkalaskelman hinta on pysynyt suhteellisen stabiililla tasolla vuosien 2014-2018 välillä, kun taas Palkeissa vastaava hintaindeksi on laskenut voimakkaasti. Talouspuolen volyymipalveluiden osalta SAMin hintaindeksissä on puolestaan havaittu jo hieman palkkalaskelmaa huomattavampaa laskua, mutta jälleen indeksin lasku Palkeissa on huomattavan paljon voimakkaampaa.

Hintaindeksin kehityksen tarkastelun lisäksi on tarkasteltu varsinaisten palveluiden hintojen kehitystä. Koska saatavilla julkisista lähteistä oli SAMin osalta ainoastaan vuosien 2017-2019 hintoja (DKK), on vuosien 2014-2016 hinnat laskettu takautuvasti yllä listattuja hintaindeksejä hyödyntäen. Alla olevassa kuviossa on esitetty palkkalaskelman hintakehitys vuosina 2014-2019. Vertailusta on havaittavissa, että palkkalaskelman hinta on vuosina 2014-2016 ollut hieman SAMin hintaa korkeampi, mutta kääntynyt tämän jälkeen tasaiseen laskuun vuoteen 2019 asti. SAMilla hintakehitys on päinvastainen palkkalaskelman hinnan lähtiessä nousuun vuodesta 2016 eteenpäin.



Kuvio 17 Palkkalaskelman hintavertailu Palkeet vs SAM 2014-2019^{52 53}

Vertailusta on havaittavissa, että ostolaskun hinta on tarkasteluajanjakson alkuvuosina 2014-2016 ollut huomattavasti korkeampi Palkeissa kuin SAMissa. Siinä missä SAMin ostolaskun hintakehitys on tarkasteluajanjaksolla pysynyt hyvinkin stabiilina, on Palkeet puolestaan laskenut tasaisesti ja asettunut vuosina 2018-2019 samalle hintatasolle SAMin kanssa.



Kuvio 18 Ostolaskun hintavertailu Palkeet vs SAM vuosina 2014-2019^{54 55}

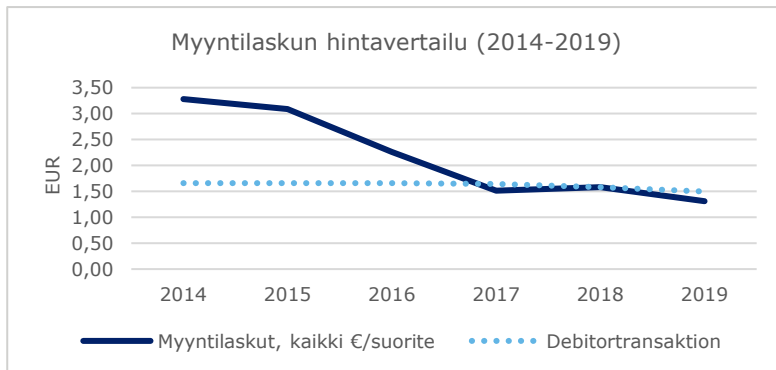
⁵² Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

⁵³ Vertailuarvon lähde: Statens Administration (SAM) – ydelser og betalingsmodel for 2017-2019

⁵⁴ Palkeiden datan lähde: Palkeiden toimittama materiaali

⁵⁵ Vertailuarvon lähde: Statens Administration (SAM) – ydelser og betalingsmodel for 2017-2019

Vertailusta on havaittavissa, että myyntilaskun hinta on tarkasteluajanjakson alkuvuosina 2014-2016 ollut huomattavasti korkeampi Palkeissa kuin SAMissa, mutta kuitenkin laskevan trendin mukainen. Vuonna 2017 Palkeiden myyntilaskun hinta laski jopa alle SAMin vuodesta toiseen stabiilina pysyneen hintatason, jonka jälkeen hinta on hieman heilahtanut ylös vuonna 2018 ja taas SAMin hintatason alle vuonna 2019.



Kuvio 19 Myyntilaskun hintavertailu Palkeet vs SAM vuosina 2014-2019 ^{76 77}

Norjan Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ)

Myös (DFØ) tarjoaa samoja palveluita asiakkailleen kuin Palkeet. Asiakkaaksi tulo on vapaaehtoista ja siten myös oletettavaa on, että roolia kehittämisessä ei ole.

Asiakkaat eivät maksa palveluistaan vaan siirryttäessä DFØn asiakkaiksi palveluiden tuottamiseen tarvittavat toimintamenot siirtyvät DFØn budjettiin. Tämä malli ajaa transformaatiota ja realisoii palvelukeskusmallin hyödyt tehokkaasti samalla tavalla kuin Tanskassa kullekin virastolle vuosittain asetettava tiukka kustannussäästö. Suomen mallissa kustannuskehitystavoitteet kohdistetaan Palkeissa tehtävään talous- ja henkilöstöhallinnon töihin.

Yleisesti ottaen Norjassa ei ole ollut kovaa kustannussäästöpainetta virastoilla ja siten palvelukeskusmalliin siirtymiseen ei ole ollut painetta.

Tämän tutkimuksen yhteydessä suoritettiin myöskin DFØn suurimman asiakkaan Poliisin haastattelu, jolla saatiin kerättyä asiakasnäkökulman käsitystä palvelukeskuksen toiminnasta Norjassa yleisesti ja tästä vertailuaineistoa Palkeiden toimintaan. Haastattelukysymykset koskivat vastaavia aihealueita, joita käsiteltiin myöskin Palkeiden asiakasvirastojen haastatteluissa – Strategiaa, missiota ja visiota, hallintotapaa, toiminnan suunnittelua ja johtamista, palvelun laajuutta, asiakkuudenhallintaa, palvelun tuottamismallia, hinnoittelua, riskienhallintaa, toimintamallia ja prosesseja, järjestelmiä ja teknologiaa, kumppanuuksien hallintaa, palvelun laatua sekä palveluiden helppokäyttöisyyttä. Haastattelun tuloksia on analysoitu ja vertailtu Palkeisiin tässä seuraavana.

DFØn keskeiseksi strategiaksi tunnustetaan Palkeiden tavoin tuottaa keskeisiä palveluja asiakasvirastoille. Haasteena siellä nähdään kuitenkin vahvasti se, että DFØn tuottamat palvelut harvoin soveltuvat suoraan asiakkaan tarpeisiin, johtuen asiakkaan suuresta koosta, ja kehityksen nähdään edistyvän paljon nopeammin tahdilla kuin mitä DFØ pystyy tuottamaan palveluita. Vastaavaa ilmiötä ei ole yhtä vahvasti havaittu Palkeiden osalta, sillä Palkeiden tuottamat palvelut pystyvät kuitenkin suhteellisen hyvin vastaamaan eri kokoluokankin asiakkaiden tarpeisiin, vaikka asiakaskohtaisia erityistarpeitakin kuitenkin toki on olemassa. Palkeet myös pyrkii aktiivisesti kehittämään tarjoamiaan palveluita niin, että ne mahdollisimman hyvin vastaavat asiakkaiden tarpeita ja pysyvät muutoksessa mukana.

Hallintotapa sekä toiminnan suunnittelu ja johtaminen DFØssa muistuttaa hyvin paljon Palkeita. DFØn ja asiakkaan välinen hallinto toteutuu kahden tason kommunikaatiolla – kerran vuodessa johtotasolla ja kuukausittain operatiivisella tasolla. Suunniteltaessa uusia tuotteita tai palveluita DFØssa asiakas kutsutaan mukaan mahdollistaen näin mielipiteen ilmaisu asiakasnäkökulmasta. Tämä on hyvin paljon linjassa Palkeiden asiakasneuvottelukunnan roolin ja tapaamisfrekvenssin kanssa. Toisaalta asiakasneuvottelukunta

Palkeissa kokoontuu jopa useammin kuin johtotaso DFØssa, mutta aivan kuukausittaista täsmällistä operatiivista istuntoa Palkeilla ja asiakasvirastoilla ei ole käytännössä. Asiakasvirastojen osallistuvampi rooli Palkeiden toimintaan voisi juurikin edellyttää vielä aiempaa tiiviimpää ja järjestäytyneempää keskustelua.

DFØn palvelun laajuudessa nähdään asiakasnäkökulmasta kehitettävää sen tasapuolisesta soveltumisesta sekä isoille että pienille asiakkaille. Uusista palveluista ja tarjoomista DFØn koetaan kommunikoivan asiakkaiden suuntaan hyvin. Suurimpana asiakkaana Norjan Poliisi kokee kuitenkin, ettei heitä osallisteta riittävästi kehittämiseen. Erityistarpeita omaavana suurena asiakkaana, erityisesti esimerkiksi turvallisuusasioihin liittyen, Norjan Poliisi usein koittaakin painottaa DFØlle tämän huomioimisen ja tärkeyden merkitystä. Palkeissa palvelun laajuus puolestaan on koettu asiakasnäkökulmasta peruspalveluiltaan varsin riittävänä, eikä tämän osalta ole korostunut merkittäviä epätasapainottomuuksia asiakkaan kokoluokkien eroavaisuuksia ajatellen. Toki asiakasvirastojen näkökulmasta on tuotu esille sitä, että osittain myöskin Palkeissa asiakaskohtaisuus saisi näkyä palveluissa aiempaa enemmän. Tämä ei kuitenkaan ole noussut mitenkään merkittäväksi kehitystoimenpiteeksi asiakkaiden puolelta, vaan Palkeissa tätäkin voimakkaammin korostuu kehitystoiveena se, että Palkeet panostaisivat yhä enemmän peruspalveluidensa toimivuuteen ja tehostamiseen.

Asiakkuudenhallinta DFØssa nähdään asiakasnäkökulmasta ”yksi malli sopii kaikille” -tyylisenä, mikä koetaan haasteellisenä, erityisesti juuri esimerkiksi suuren asiakkaan Poliisin näkökulmasta, jolla olisi paljonkin asiakaskohtaisia erityistarpeita. Kokonaisuudessaan palvelujen tuottamismalli myös näyttäytyy asiakkaalle hyvinkin pirstaloituneena, mikä on seurausta siitä, että asiakas joutuu asioimaan useiden eri toimihenkilön ja osastojen kanssa, mikä on täyden palvelun asiakkaalle (kuten Poliisi tässä tapauksessa) hyvin raskasta. Sujuvamman asiakkuudenhallinnan ja palvelujen tuottamismallin osalta asiakasnäkökulmasta toivottaisiinkin siis DFØlta systemaattisempi palvelukeskuksen ja asiakkaan yhteistyölle ja palvelujohtamiselle sopiva alusta, joka soveltuisi kaikille palveluille yhteisesti minimoiden näin hajanaista asiointia eri osatekijöiden kanssa. Toisaalta DFØssa kuitenkin on jo käytössä asiakasportaali, jonka koetaan asiakasnäkökulmasta toimivan hyvin. Enempikin palvelujen tuottamismalli olisi se, missä nähtäisiin erityistä kehittämisen varaa. Asiakastytyvyyttä DFØssa mitataan kuukausittaisissa operatiivisen tason läpikäynneissä, mikä on useammin kuin Palkeilla kaksi kertaa vuodessa suoritettavat asiakastytyvyysskyselyt. Hinnoittelumallin DFØssa koetaan asiakasnäkökulmasta olevan yleisesti ottaen hyvä. Toisinaan hinnoittelu elektronisten laskujen käsittelyn osalta koetaan kuitenkin kalliina, mikä on mielenkiintoista, sillä Palkeissa elektronisten laskujen käsittelyyn puolestaan kannustetaan ja juurikin alhaisemmilla hinnoilla, jotta manuaalisten laskujen osuutta saataisiin laskettua.

Riskienhallinnassa DFØlla on asiakasnäkökulmasta vielä paljon parannettavaa ja nimenomaan GDPR:ään liittyen siinä nähdään olevan vielä paljon avoimia asioita. Muun muassa seuranta- ja rekisteröintirutiinit nähdään tehottomina. Palkeissa riskienhallinta ei tutkimuksessa suoritettujen haastatteluiden perusteella saanut osakseen yhtä voimakkaita puutteen ilmauksia, mutta kehityskohteita toki nostettu esille sielläkin. Yleisesti ottaen riskienhallinta Palkeissa tuntuu olevan riittävällä tasolla siinä mielessä, että siihen luotetaan sen ensisijaisen tarkoituksensa eli riskienhallinnan puitteissa. Kehityskohteet Palkeiden riskienhallinnassa kohdistuvatkin lähinnä enemmän riskienhallinnan jalostamiseen esimerkiksi läpinäkyvyyden ja aiempaa reaktiivisemmän roolin osalta.

Toimintamalliin ja prosesseihin liittyen roolijako DFØn ja asiakkaan välillä on toisinaan koettu jopa tehotomaksi ja epäselväksi. Syynä tähän on liian usein toistuva kommunikaationpuute turhankin monen eri DFØn osaston välillä, mikä usein asettaa haastetta siihen, että kaikki tarpeelliset osapuolet saadaan pidettyä informoituna ja tiedonjaossa mukana. Toisaalta Poliisin asiakasnäkökulmasta vastuulliset henkilöt yltyvät näihin odotuksiin ja pystyvät sitoutumaan tehtäviinsä edellytetyksi. Palkeilla vastaavanlaista kommunikaation puutetta palvelukeskuksen ja asiakkaan välillä ei ole nostettu ongelmakohtaksi, mutta kehittämisen varaa roolien selkiyttämisessä on tuotu esille. Palkeissa asiakkaiden vahvemman osallistamisen isojen linjausten ja kehityskokonaisuuksien edistämiseen nähtäisiin palvelevan asiakastarpeita vielä nykyistäkin paremmin.

Palkeiden tavoin, myös DFØssa on käytössä asiakasportaali. Molemmista palvelukeskuksissa asiakasportaali koetaan hyvin toimivaksi loppukäyttäjien kannalta. Kuitenkin toisin kuin Palkeissa myöskin olemassa olevat tarjotut teknologian on todettu käyttöön nähden riittäväksi, on sen laatu asiakasnäkökulmasta DFØlla hieman vaihtelevaa. Suurin teknologiaan liittyvä huoli DFØlla koskee tiedonsiirtoa palveluissa,

sillä se on vanhentunutta eikä täysin noudata nykyisiä turvallisuusvaatimuksia. Palkeissa teknologian päinvastoin koetaan vastaavan pääsääntöisesti hyvin asiakkaiden tarpeita ja myöskin kohtuullisen hyvin tukevan laadunvarmistusta ja -hallintaa. Teknologiaa koskevat kehitystarpeet Palkeissa koskevat ennemminkin järjestelmien käyttäjäystävällisyyden edistämistä, manuaalisten vaiheiden vähentämistä, integraatioasteen nostamista sekä robotiikan että tekoälyn edelleenkehittämistä.

Kumppanien ja toimittajien hallinta DFØssa muistuttaa hyvin paljon Palkeita siinä, että ne eivät juurikaan näy asiakkaille. Palkeissa tämä nähdään niin ettei tarvitsekaan näkyä, kunhan kaikki toimii. Norjassa asiakas taas toisinaan ilmoittaa DFØlle toiminnallisuustarpeita, jotka taas ilmoitetaan eteenpäin toimittajille, mutta näitä harvoin lopulta toteutetaan. Tähän jälleen syynä se, että DFØ pyrkii paljon vahvemmin tarjoamaan vain yhdenlaista palvelua kaikille asiakkailleen eikä juurikaan asiakaskohtaisia myönnytyksiä tehdä.

Palvelun laadun taso vaihtelee DFØlla paljon palvelusta riippuen. Yleisesti DFØn yhteistyö asiakkaiden kanssa on pirstaleista ja lähestymistapa eroaa usein toimitettujen palveluiden välillä. Verraten Palkeisiin, jossa palvelun laatu on päällisin puolin melko tasaista palveluiden kesken eikä palveluiden lähestymistavoissa ole juurikaan merkittäviä selkeitä palvelukohtaisia eroavaisuuksia. Mitä tulee palveluiden helppokäyttöisyyteen, on ne Palkeilla koettu yleisesti riittävän helppokäyttöisiksi, toisin kuin DFØlla kiitosta saa jo kertaalleen mainittu asiakasportaali, mutta kehitettävää puolestaan nähdään paljon myös jo aiemmin esille tulleessa yhteistyön laadussa asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä.

Kokonaisuudessaan DFØ ja Palkeet muistuttavat yllä läpikäytyjen osa-alueiden valossa paljon toisiaan eikä merkittäviä poikkeamia palvelukeskusten välisessä toiminnassa asiakkaan näkökulmasta ole. Se mikä vertailussa erityisesti korostui puutteellisena DFØssa ja taas puolestaan Palkeiden osalta positiivisessa valossa on asiakaskunnan yleinen tyytyväisyysaste peruspalvelutarjontaan, luottamus riskienhallinnan ajantasaisuuteen sekä yhtenäisempi yhteistyökulttuuri.

3.5 Palkeet - Keskeiset toimenpidesuosituks

Suoritetun arvioinnin perusteella Palkeiden korkeimman prioriteetin toimenpidesuosituksiksi koko Palkeet-tasolla nousevat seuraavat: Strategisen Valtiovarainministeriön omistajaohjauksen kehittäminen; henkilöstö- ja taloushallinnon kokonaisprosessien tarkastelu sekä vahvempi valtiotasoinen prosessien omistajuus ja ohjaus VM:n toimesta; Palkeiden laskutusasteen nostaminen; asiakassegmentoinnin kehittäminen standardoinnin tueksi; perehdytysprosessin kehittäminen ja muutoshallinnan kyvykkyyden kasvattaminen; sekä prosessien standardoinnin lisääminen. Henkilöstöpalveluiden osalta toimenpidesuosituksista priorisoitaviksi nousivat henkilöstöpalveluiden edelleen keskittäminen valtion tasolla ja standardointi asiakkaiden kesken. Talouspalveluiden osalta puolestaan menojen käsittelyn tiliointipalvelun käyttöönoton ja Handi-palvelun käyttöönoton tehostaminen, sekä sen muutoksen läpivienti ja rooliin selkeyttäminen. Keskeiset prioriteetin 1 toimenpidesuosituks koottuna ja avattuna taulukkoon osa-alueittain tässä alla.

Taulukko 8 Palkeiden keskeiset toimenpidesuosituks

Osa-alue	Suositus	Kuvaus ja perustelu
Ohjauksen kehittäminen	VM:n ohjauksen tavoitteiden ja keinovalikoiman selkeyttäminen	Nykytilassa VM:n ohjaus asettaa Palkeille osin kaksijakoisen roolin. VM:n tulisi kirkastaa Palkeiden tavoitteen ja kehityssuunnan sekä mahdollistaa Palkeille riittävät keinot toiminnan sopeuttamiseksi ja kustannustehokkuuden toteuttamiseksi.
	Henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon kokonaisprosessien (end-to-end) tarkastelu. Vahvempi valtiotasoinen prosessien omistajuus ja ohjaus	Palkeiden palvelua tulisi tarkastella osana koko valtion kokonaisprosessia, jolloin huomioidaan asiakasvirastoissa tapahtuva työ suhteessa Palkeiden palvelutuotantoon sekä tunnistaa päällekkäiset työt ja näin optimoida Palkeiden palvelutarjoamaa.
Sisäisen tehokkuuden edistäminen	Laskutusasteen nostaminen resurssien uudelleenmitoituksen avulla, eteenkin kehitysresurssien osalta	Palkeiden nykyinen laskutusaste on varsin alhainen (2018: 49 %) johon kehitys- ja ICT-yksikön vahvasta kasvusta. Kehittämisen ja asiakkuuksien hallinnan resurssien kriittinen tarkastelu ja kehittämisen toimenpanomallin ketteröittäminen on suositeltavaa.
	Prosessien edelleen standardointi	Prosessien standardointi nykyistä enemmän, sekä palvelukeskuksessa että koko valtiolla, tulisi tehdä kustannustehokkuuden ja tuottavuuden kasvattamiseksi ja asiakaskohtaisten erojen vähentämiseksi.
Asiakaslähtöisyys	Asiakkaiden tarpeisiin perustuvan asiakassegmentoinnin toteuttaminen ja palvelujen tuotteistaminen sekä kohdentaminen asiakassegmenttien mukaan	Asiakassegmentoinnin toteuttaminen ja palveluiden tuotteistaminen ja kohdentaminen segmenttien mukaan mahdollistaisi palvelujen nykyistä tehokkaamman mitoittamisen eri asiakasryhmille sopivaksi ja toisi palvelutuotannon toiminnan keskittämisen etuja. Asiakassegmenttijaattelun mukaan tuomista hinnoittelun suositellaan myös.
Organisaatio ja osaaminen	Perehdytyksen ja muutoshallinnan kyvykkyyden kasvattaminen	Puutteet perehdytyksessä ja muutoksen hallinnassa aiheuttavat riskejä palveluiden luotettavuuteen, laadukkuuteen ja toimintavarmuuteen. Palvelutuotannon laadun ylläpitämiseksi suositellaan perehdytyksen ja muutoshallinnan toimintamallien tarkastelua, selkeyttämistä sekä osaamisen kasvattamista.
Henkilöstöpalvelut	Henkilöstöpalveluiden edelleen keskittäminen	Palveluiden edelleen keskittämistä, siirtämällä työtä virastoista Palkeisiin ja kasvattamalla Palkeissa volyymeja suositellaan tehokkuus- ja palveluiden optimoinnin saavuttamiseksi.
Talouspalvelut	Tiliointipalvelun käyttöönoton vahvistaminen	Yhteisen linjauksen mukaisesti menojen käsittelyn tiliointi on siirtymässä virastoilta Palkeisiin. Toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi tiliointiin tulisi panostaa yhteisillä kouluttautumisilla ja kirjanpidon käytäntöjen tapaisilla tukiklinikoilla.
	Handi-palvelun käyttöönoton tehostaminen ja rooliin selkeyttäminen	Handi-palvelun käyttöpotentiaalin maksimointi tulisi edistää mm. käyttöön liittyvän rooliin selkeyttämisellä ja automaation käyttöönottoa nopeuttamalla.

4 Valtorin arviointi

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori on valtiovarainministeriön hallinnonalalla toimiva virasto, joka tuottaa valtiohallinnon toimialariippumattomat perustietotekniikkapalvelut. Valtorin perustaminen määriteltiin TORI-hankkeessa, jonka lähtökohta oli valtion ICT-palvelukeskusten ja virastojen toimialariippumattomien perustietotekniikkatehtävien yhteen kokoaminen.

Valtorin liiketoiminta muodostuu toimialariippumattomista palveluista (TORI-palvelut) sekä turvallisuusverkkopalveluista (TUVE-palvelut). Laki valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palvelujen järjestämisestä määrittää sekä Valtorin roolia, että asiakasvirastojen toimintaa suhteessa Valtoriin. TORI laki astui voimaan 1.1.2014 ja Valtorin toiminta käynnistettiin maaliskuussa 2014. Haltik yhdistettiin Valtoriin vuonna 2016 ja siitä muodostui Valtoriin TUVE-liiketoiminta. 2019 organisaatiomuutoksen myötä yhteisiä palveluita, kehittämistä ja käyttäjätukea yhtenäistettiin TORI- ja TUVE-liiketoimintojen välillä.

Valtorin syntyhetkellä TORI palvelujen osalta valittu strategia siirroille oli "lift and shift" -malli, jossa henkilöstö ja palvelut siirrettiin sellaisenaan palvelukeskukselle. Mallin hyötynä tyypillisestä nähdään, että se mahdollistaa nopeat hyödyt ja sen edellyttämät välittömät investoinnit ovat pienemmät. "Lift and shift" -mallin haasteena on palvelujen ja palveluprosessien pirstaleisuus, joka voi tuoda haasteita palvelutuotannon laatuun sekä kustannustehokkuuteen.

Lähtötilanteessa virastoilta siirtyi Valtorille hajanainen portfolio palveluita, joita ei oltu standardoitu. Samoin henkilöstön siirtymistä ei ohjattu siten, että henkilöstön osaamisrakenne ja mitoitus olisivat tukeneet Valtorin perusajatuksen mukaista toimintaa. Valtorin siirtymisen yhteydessä valittu strategia olisi edellyttänyt siirtymän jälkeisen transformaatioprosessin huolellista suunnittelua sekä erillistä investointibudjettia palvelujen ja toimintamallin yhtenäistämiseksi. Valtoria perustettaessa transition jälkeiselle transformaatiolle ei varauduttu ja sen oletettiin tapahtuvan linjatyönä.

Valtorin alkuperäisenä tavoitteena oli "standardoitu yhtenäinen peruspalvelu kaikille asiakkaille". Tästä on sittemmin jouduttu luopumaan, koska transformaatioprosessin suunnittelun aikana esiin on noussut asiakaskohtaisia erityisvaatimuksia perustietotekniikan suhteen. Näihin poikkeamiin on vastattu jättämällä vastaantotettu palvelu siirtymähetkellä vallinneeseen tilaan, mikä on osaltaan laajentanut palveluportfoliota ja kasvattanut Valtorin toiminnan kompleksisuutta entisestään.

Palvelujen yhtenäistäminen ja standardointi ei ole edennyt suunnitellussa vauhdissa. Syyt transformaation hitaalle etenemiselle ovat vaihdelleet asiakkaasta riippuen. Esiin nousseita syitä ovat mm.

- 1) Valtori ei ole pystynyt tarjoamaan palveluja, jotka täyttävät asiakkaiden toiminnalliset ja tekniset vaatimukset. Tämä on johtunut mm. TORI-palvelujen vahvasta riippuvuudesta virastojen TOSI-palvelujen kanssa.
- 2) Transformaation business case on vahvasti kyseenalaistettu asiakkaan toimesta. Syitä ovat olleet mm. siirtymään liittyvä kertaluontoinen transitioprojektin kustannus sekä jatkuvan palvelun korkeampi vuosikustannus.
- 3) Valtorin ja asiakkaiden resurssipula transformaation suunnittelulle ja läpiviennille. Muutoksiin ei ole varattu dedikoituja henkilöresursseja. Valtorin henkilöstö on pääosin vastannut jatkuvien palvelujen toimivuudesta, joten heitä ei ole voitu irrottaa transitioprojekteihin.

TORI-liiketoiminnan yhtenäistämisen aste on huomattavasti alhaisempi kuin jo valmiiksi yhtenäistettyinä palveluina Valtoriin siirtyneissä TUVE-palveluissa. Valtiovarainministeriö seuraa tulossopimuksessa koko Valtorin tavoitteenmukaisten palvelujen osuutta. Valtorin laskutuksesta 81% on tavoitteenmukaisia palveluja (2019 ennuste). Tavoitteenmukaisiksi palveluiksi lasketaan tuotteistetut palvelut (TORI ja TUVE) sekä asiakasprojektit. Asiakaskohtaisia palveluja ei lueta tavoitteenmukaisiksi palveluiksi TORI-lain näkökulmasta.

Vuoden 2020 tulossopimuksen mukaan Valtori tavoittelee tavoitteenmukaisten palvelujen osuudeksi vuonna 2023 94% laskutuksesta. Tämä vaatii huomattavaa asiakaskohtaisten palvelujen karsimista Valtorin TORI-palvelutarjoamasta. Keskeisenä keinona tässä on transformoida ne asiakas kerrallaan tuotteistettujen palvelujen piiriin.

4.1 Strategian mukainen toiminta ja rooli konsernitoimijana

Valtorin strategian mukaista toimintaa ja roolia arvioitiin analysoimalla toimitettuja strategia- ja ohjausdokumentteja, lainsäädäntöä, tulossopimusta sekä haastatteleamalla. VM:ssä on parhaillaan käynnissä PATU 2025-selvitys, jonka tavoitteena on täsmentää valtiohallinnon eri palvelukeskusten roolia ja tehtäviä. Valtorin näkökulmasta sekä TORI- että TUVE-alueilla on useampia ICT-toimijoita, joiden välistä työnjakoa tulee selkiyttää.

Valtorin roolin tärkeyttä korostaa se, että Valtorin tarjoamat palvelut vaikuttavat suoraan valtiohallinnon henkilöstön päivittäisen työskentelyn tehokkuuteen sekä välillisesti myös kansalaisille tarjottaviin sähköisiin palveluihin. Toisaalta Valtorin rooli koko yhteiskunnan kriittisten toimintojen mahdollistajana korostaa toimintavarmuutta ja turvallisuutta. Nämä ovat avainkysymyksiä, kun mietitään tulevaisuuden digitaalista yhteentoimivaa hallintoa. Valtorin pitää varmistaa, että sillä on riittävät valmiudet olla mukana ekosysteemeissä yhdessä ministeriöiden ja virastojen, eri palvelukeskusten, yliopistojen ja tutkimuslaitosten sekä ICT-palvelutoimittajien kanssa.

Merkittävä Valtorin asemaa ja asetetun rooli mukaista toimintaa vaikeuttava tekijä on virastokentän hajautisuus. Koko valtiohallinnon tasolla ongelmana on se, että asiakasvirastojen ohjausta voidaan tehdä pääosin vain lainsäädännön keinoin. Tämä malli on äärettömän jäykkä. Asiakasvirastot ovat itsenäisiä toimijoita, joilla on velvoite järjestää niille määritetyt lakisääteiset tehtävät. Tällöin esim. TORI-laissa määritelty velvoite siirtyä palvelukeskuksen asiakkaaksi voidaan kyseenalaistaa, mikäli se haittaa lakisääteisten tehtävien hoitamista. VM:n, Valtorin ja asiakasvirastojen tulisi yhdessä muodostaa realistinen tilannekuva siitä, millä aikataululla loputkin virastot voivat siirtyä Valtorin asiakkaiksi ja mitä palveluja niiden on realistista hankkia Valtorin palvelutarjoamasta.

TORI-laki astui voimaan 2014 ja siihen on koottu tavoitteet, jotka tuolloin nähtiin kriittisinä julkisen hallinnon ICT:n kehittämisen näkökulmasta. Osa noista ajatuksista on edelleen täysin valideja, mutta VM:n tulee myös kriittisesti tarkastella lain sisältöä ja päivittää se vastaamaan tämän päivän ja tulevaisuuden vaatimuksia. Toimintaympäristö, jossa ministeriöt ja virastot toimivat, on muuttunut merkittävästi lain voimaantulosta. Tämä yhdistettynä nopeasti kehittyvään ICT-ympäristöön edellyttää Valtorilta toimintamallia, jota voidaan nykyistä joustavammin ohjata. Nykyisenkaltainen jäykkä, vahvasti inhouse-toimintaan perustuva malli ei lähtökohtaisesti tätä tue.

Valtori nykyisellään kykenee tyydyttävällä tasolla täyttämään sille lainsäädännössä asetetun tehtävän mutta eteneminen nykyisellä mallilla on hyvin vaikeaa. Kyse ei ole pelkästään Valtorin ohjauksen kehittämisestä tai sen toimintamallin kehittämisestä vaan koko valtiohallinnon ICT-toimijoiden ja virastojen työnjaon ja roolin sekä yhteisten pelisääntöjen selkeyttämisestä. Tarve Valtorin kaltaiselle keskitetylle toimijalle on ilmeinen ja se myös yhteisesti tunnustetaan.

4.2 Valtorin kypsyysanalyysi

Kypsyysarvioinnilla kartoitetaan palvelukeskuksen toiminnan nykytilaa ja kehitystarvetta. Malli perustuu eri kypsyystasojen kuvaaviin kriteereihin, jotka pohjautuvat Deloitten kokemukseen muista yksityisen ja julkisen sektorin palvelukeskuksista. Valtorin lähtökohdat palvelukeskusmaiseen toimintaan ovat toimintaympäristön sekä asiakkaiden ja palvelujen monimuotoisuuden vuoksi haastavat. Toimintosiirtojen jäljiltä Valtorilla on edelleen lukuisia asiakaskohtaisia palveluja ja toimintamalleja, ja muutos kohti tehokkaasti toimivaa, yhtenäistä palvelukeskusta on vielä kesken.

Raporttiin kerätyt nykytilan löydökset ovat tilannekuva, joka on koottu joulukuun 2019 ja tammikuun 2020 aikana suoritetuista haastatteluista sekä VM:n ja Valtorin toimittamasta materiaalista. Haastatteluja tehtiin yhteensä 36 kpl ja haastateltavat edustivat Valtorin johtoa ja asiantuntijoita, Valtiovarainministeriötä, Valtorin asiakkaita sekä Valtorin palvelutoimittajia. Haastateltavat henkilöt on listattu liitteessä 6.2.

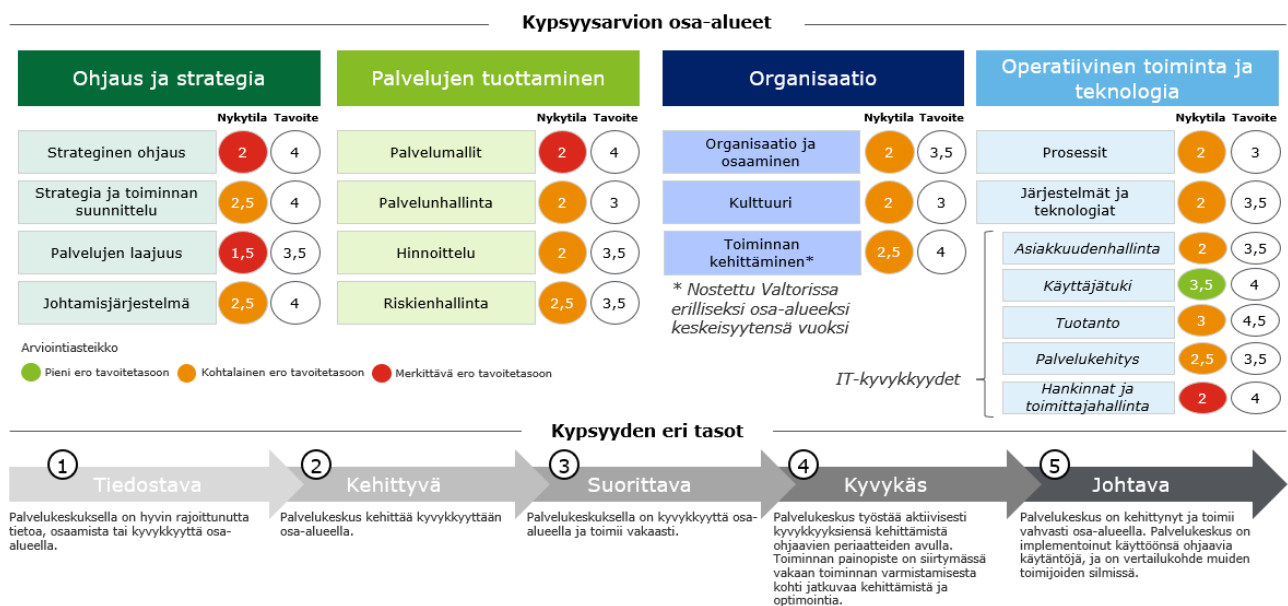
Monien kypsyysarvioinnissa esiin nostettujen havaintojen osalta Valtorissa tehdään kehitystyötä tällä hetkellä. Kaikki kehitys ei vielä näy Valtorin toiminnassa eikä asiakkaille tarjottavissa palveluissa, joten mm.

tehokkuutta kuvaavien tunnuslukujen, palvelun laadun ja asiakaskokemuksen osalta nykytilan arvioinnissa nojataan asiakashaastatteluista saatuun tietoon. Monien kehitysaktiviteettien vaikutukset tuleva näkymään vasta vuosina 2020-2021

Valtorin ja Palkeiden palvelukeskustoiminnan kypsyysta on arvioitu samalla arviointiviitekehysellä (kuva 5). Arviointi on tehty Deloitteen palvelukeskuksia varten kehittämää kypsyysasteikkoa vasten, joka on kehitetty eri palvelukeskuksissa tunnistetuista toimintatavoista ja parhaista käytännöistä. IT-kohtainen kypsyysarviointi tehdään erityisesti operatiivisen toiminnan osalta. Huomioitavaa on, että kypsyystason 5 saavuttaminen ei ole läheskään aina tarkoituksenmukaista. Kypsyystaso 3 on monessa tapauksessa riittävä.

Kypsyysarviointi käsittää neljä kokonaisuutta: 1) ohjaus ja strategia, 2) palvelujen tuottaminen, 3) organisaatio sekä 4) operatiivinen toiminta. Johtamisen kannalta viitekehys vasemmassa reunassa olevat asiat linjaavat ja ohjaavat oikealla puolella tehtäviä päätöksiä ja toimintaa.

Yhteenveto kypsyysarvion tuloksista



Kuva 5 Valtorin kypsyysanalyysin viitekehys ja yhteenveto

Kypsyysanalyysin perusteella Valtorin kypsyystaso on yleisesti ottaen kohtalaisella tasolla, asettuen keskimäärin kehittyvän (2) ja suorittavan (3) välimaastoon. Merkittävimmät erot nykytilan ja arvioidun tavoitteen välillä ovat strategisessa ohjauksessa, palvelujen laajuudessa, palvelumalleissa sekä hankinnoissa ja toimittajahallinnassa.

Strategisen ohjauksen näkökulmasta haaste on siinä, että sekä VM:n ohjaus että asiakasohjaus (asiakasneuvottelukunta) kohdentuvat Valtorin roolin ja toimintaan. VM:llä ei ole lainsäädännön lisäksi keinoja ohjata Valtorin asiakkaiden toimintaa. Tämä ohjaus pitäisi olla osa JulkICT:n ohjausta. Niin sanottu konsernitason hallintomalli puuttuu kokonaisuuden ohjaamiseksi. Tämä johtaa siihen, että Valtorin täytyy suunnitella palvelunsa siten, että ne sopivat asiakkaiden ympäristöön sen sijaan, että Valtorin asiakkaiden toimintaa ohjataan mahdollistamaan yhtenäisten palvelujen käyttö. Tämä edellyttää prosessien ja palveluiden asiakaskohtaista mukauttamista. Tavoitetilassa Valtorin tavoitteet ovat selkeät ja palvelukeskuksella on yhteisesti ymmärretty visio. Tällä hetkellä ensisijaisena esteenä tälle ilmenee valtiotasoisien yhteisen ICT-tavoitetilan puuttuminen.

Palvelujen laajuuden suhteen Valtori on verrattain kypsymätön palveluportfolionsa moninaisuuden vuoksi. Perinteinen palvelukeskus tuottaa pääosin standardoituja palveluja asiakkailleen ja mikäli palveluihin tarvitaan asiakaskohtaista räätälöintiä, asiakas toteuttaa ne itse. Valtori osittain historian sanelemana tuottaa asiakkailleen tuotteistettujen vakiopalvelujen lisäksi noin 275 asiakaskohtaista palvelua. Palvelujen lukumäärästä johtuvat eri palvelumallit ja -prosessit vaikeuttavat toiminnan virtaviivaistamista ja tehokkuuden

parantamista. Tavoitetilassa Valtorin pitäisi kyetä keskittymään vain standardoituihin tuotteisiin ja palveluihin sekä rakentamaan strategiansa ja kyvykkyytensä niitä vasten.

Valtorin *palvelumallit* vaihtelevat asiakkaasta ja palvelusta riippuen, eikä niitä ole yhdenmukaistettu muutoin kuin tuotteistettujen palvelujen osalta, ja niissäkin vain osittain. Tuotteistetuissa palveluissa palvelutuotanto on pitkälti Valtorin itsensä toteuttamaa, ja kumppaneita käytetään rajoitetusti. Tavoitetilassa asiakkaat segmentoidaan ja tuotteistettua palvelua moduloidaan täyttämään asiakassegmenttien tarpeet ja mahdollistamaan mahdollisimman laaja asiakaskunta. Tarkoituksenmukaisten palvelumoduulien tuotanto- ja kehityskokonaisuudet hankitaan kumppaneilta.

Hankintojen ja toimittajahallinnan prosessit eivät ole roolien ja vastuiden osalta Valtorissa selkeät. Eri palvelumallit vaativat erityyppistä toimittajahallintaa, eikä eri palvelumalleihin ole kehitetty erillisiä toimittajahallintaprosesseja. Valtorilla on myös kehittämistä integraattoritoiminnassaan, jotta asiakas kokisi saavansa valtorilta kokonaispalvelut, ei pelkästään yksittäisiä palvelukomponentteja.

Korkeimman kypsyystason saavuttaa palvelutuotannon operatiiviset prosessit kuten käyttäjätuki. Huomiota on, että nämä ovat perustietotekniikkaa tarjoavan palvelukeskuksen toiminnan ydinprosesseja ja tavoitetaso näille tulee sen vuoksi olla korkea.

Analyysi myös osoittaa, että Valtorin historia palvelukeskustoimijana on vielä suhteellisen nuori. Keskeiset tarvittavat parannustoimenpiteet liittyvät nimenomaan kyvykkyyksiin, jotka luovat perustan palvelukeskumaiselle toiminnalle. Näitä ovat ohjauksen ja strategian selkeyttäminen, palveluportfolion selkeä rakenne sekä harmonisoidut, asiakasympäristöihin sovitettut palvelumallit.

Kypsyystasojen vertailu pohjoismaisiin julkisen sektorin ICT-palvelukeskuksiin

Kypsyysta eri osa-alueilla vertaillaan myös suoraan muihin organisaatioihin. Verrokkien arviointi on tehty heidän oman johtoryhmänsä tai johtoryhmän jäsenten toimesta Valtorille tehdystä ulkoisesta arvioinnista poiketen. Vertailua voidaan pitää suuntaa antavana tunnistamaan selkeimpiä eroja sekä niihin liittyviä mahdollisia hyviä käytänteitä ja kehityskohteita.



Kuva 6 Valtorin kypsyysvertailu pohjoismaisiin verrokkipalvelukeskuksiin (V1 ja V2)

Pohjoismaisessa palvelukeskusvertailussa Valtori on vertailuryhmää jäljessä eniten palvelumalleissa sekä hinnoittelussa. Verrokeilla on käytössä asiakassegmentointiin perustuvia palvelutarjoomia, sekä selkeämmin strukturoidut palvelujen toimitusmallit. Verrokkien palvelumallit on myös hyvin ymmärretty sekä organisaatioissa itsessään, että asiakkaiden keskuudessa. Tällä tavoin asiakkaalle tarjottava palvelukokonaisuus ei ole sattumanvarainen, vaan perustuu tietoisesti haettuun tavoitetilään. Hinnoitteluun liittyen, verrokeilla on havaittavissa Valtoria kehittyneempää kustannustietoutta. Esimerkiksi verrokki on tehnyt kaikista palveluistaan vakimuotoiset kustannuslaskennat, joiden perusteella asiakashinnastot on muodostettu. Systemaattisten kustannuslaskelmien perusteella on mahdollistunut myös jatkuva palvelujen kustannus-benchmarking. Myös verrokki tunnistavat kehittämiskohteita hinnoittelussaan. Mm. vuosittaisessa, keskellä vuotta tehtävässä hinnoittelun katselmoinnissa ja päivityksessä seuraavaa vuotta varten on prosessina tehostamisen ja automatisoinnin varaa.

Valtori on puolestaan edellä verrokkejaan riskienhallinnassa, joskaan mikään vertailuryhmän organisaatio ei yllä siinä korkealle. Muulta osin Valtori on pitkälti verrokkien tasolla tai hieman jäljessä.

4.3 Kustannustehokkuuden, tuottavuuden ja palvelun laadun arviointi

Valtorin palvelun hintaan vaikuttaa kolme tekijää:

- 1) Ulkoisten tuotannontekijöiden hinta, eli Valtorin kyky hankkia markkinoilta palvelukomponentit tai -kokonaisuudet (ml. henkilötyö) kilpailukykyiseen hintaan
- 2) Palvelutuotannon tehokkuus; mm. Valtorin kyky hallita asiakastarpeita, palveluprosessien automaation aste, palvelumallien tehokkuus, resurssien käytön tehokkuus sekä itsepalvelumahdollisuudet
- 3) Valtorin yleiskustannus, sisältäen mm. hallinnon sekä organisaation ja palvelujen kehitys.

On muistettava, että jokaisesta kolmesta ulottuvuudesta on mahdollista saada säästöjä ja kyvykäs organisaatio kehittää ja optimoi toimintaansa jatkuvasti kaikilla kolmella osa-alueella.

Valtorin kustannusanalyysissä palveluihin liittyvien komponenttien kustannusta vertaillaan verrokkiarvoihin. Palvelutuotannon tehokkuus tulee myös hintavertailussa esiin mm. henkilötyön osalta. Valtorin yleiskustannuksen määrittymistä tarkastellaan mm. Valtorin hallinnon tehokkuuden, toimintamallin ja laskutusasteen kautta.

4.3.1 Asiakaskohtaiset palvelut ja transformaatio kohti tuotteistettua palvelukokonaisuutta

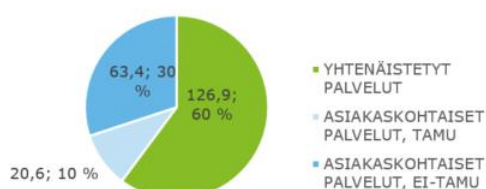
Valtori tavoitteena on yhtenäisemmät palvelut ja toimintamalli, johon olennaisena osana kuuluu siirtyminen asiakaskohtaisista palveluista kohti tuotteistettuja palveluja. Valtori jakaa sisäisessä seurannassaan asiakaskohtaiset palvelunsa 1) tavoitteenmukaisiin ja 2) ei-tavoitteenmukaisiin.

Valtori näkee tavoitteenmukaiset asiakaskohtaiset palvelut strategiansa mukaisina, eikä näe tarkoituksenmukaisena siirtää niitä tuotteistettuihin palveluihin joko asiakastarpeen poikkeavuuden tai transitioprojektin korkean kustannuksen vuoksi. Ei-tavoitteenmukaisten palveluiden osalta tavoitteena on transformoida ne tuotteistettujen palvelujen piiriin.

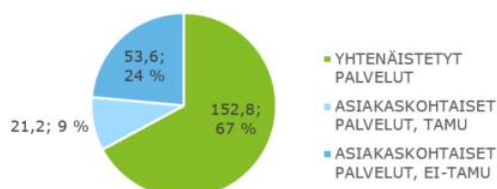
Arvioinnin perusteella suositellaan kriittisesti arvioimaan asiakaskohtaisten palvelujen tarkoituksenmukaisuutta ja vaikutusta Valtorin toimintaan perustuen mm. siihen, että analyysin perusteella ne kuormittavat merkittävästi Valtorin toimintaa ja henkilöstöä. Arvioinnissa on myös noussut esiin, että Valtorin tuotanto-ongelmat ja niiden juurisyyt liittyvät osittain asiakaskohtaisten palveluiden mukanaan tuomaan kompleksiseen arkkitehtuuriin.

Edellä mainittua Valtorin asiakaskohtaisille palveluilleen tekemää jakoa ei tule sekoittaa tulossopimuksessa seurattavaan ”tavoitteenmukaisten palvelujen osuus laskutuksesta” -jakoon, jossa jakoperiaate on TORI-lain mukaisuus vs. poikkeuslupa. Valtorin jatkuvista palveluista vuonna 2019 tuotteistettujen palvelujen laskutuksen osuus oli 67 %. Valtori on onnistunut vähentämään asiakaskohtaisten palvelujen laskutuksen osuutta vuoteen 2018 nähden 7 %-yksikköä.

TORI-liiketoiminnan jatkuvat palvelut
2018, MEUR



TORI-liiketoiminnan jatkuvat palvelut
2019, MEUR



Kuva 7 Jatkuvat palvelut TORI-liiketoiminnassa 2018 vs. 2019 (TAMU = ”tavoitteenmukainen”, Valtorin oman luokittelun mukaan)⁵⁶

⁵⁶ Lähde: Tavoitetilalaskenta 2019.xlsx

Yhteensä 275 asiakaskohtaista palvelua vaatii nykytilassa Valtorin organisaatiolta merkittävää työpanosta, vaikka osa niistä onkin liikevaihdoltaan pieniä. Tällä hetkellä Valtorilla on ASKO-ohjausryhmä, joka ohjaa ja johtaa ASKO-palvelukokonaisuutta ja transformoi hallitusti asiakaskohtaisia ratkaisuja palvelukohtaisesti valitun strategian mukaisesti. Valtori on tehnyt tarkempaa analyysiä ja jakanut asiakaskohtaiset palvelut eri kategorioihin. Taulukossa 9 käydään läpi toimenpidesuosituksia kullekin kategorialle. Transformaation etenemistä arvioidaan myös palvelualuekohtaisesti luvussa 4.3.3.

Taulukko 9 Valtorin luokittelu asiakaskohtaisille palveluille (tilanne 2/2020)

Asiakaskohtaisen palvelun tyyppi (lukumäärä; osuus)	Suositus toimenpiteeksi
Tuotteistettuihin palveluihin siirrettävät (151; 55 %)	Siirrettävät palvelut tulee linjata palvelualuestrategioiden kanssa ja siirtymän vaiheistus suunnitella yhdessä asiakkaiden kanssa.
Asiakasvirastoille palautettavat (32; 12 %)	Palautettavat palvelut voidaan jakaa niiden luonteen mukaisesti Valtorin 1) hallinnoimiin ja 2) tuottamiin palveluihin. Vaikutukset virastojen IT-organisaatioon sekä mahdollinen valmius nopeaan palauttamiseen on selvitettävä. Palvelukohtaisesti voidaan myös selvittää vaihtoehtoisia palvelumalleja ja ulkoistusvaihtoehtoja palvelukehityksen ja tuotannon järjestämiseksi.
Tavoitteenmukaiset ASKOT (34; 12 %)	Kriteerit tavoitteenmukaiselle asiakaskohtaisille palveluille tulee määritellä / päivittää strategiaan ja palvelualuestrategiaan perustuen. Valtorin lisäarvo arvioitava kriittisesti. Arvioitava myös, onko osa palveluista sellaisia, jotka voi palauttaa asiakasvirastoille.
Poistuvat (16; 6 %)	Arvioitava palvelukohtaisesti, odotetaanko elinkaaren loppua vai voidaanko alasajoa nopeuttaa. Selvittävää, voidaanko alasajo tehdä yhdessä kumppanin kanssa ja vähentää välittömästi Valtorin roolia palvelun tuottamisessa.
Valtioneuvoston kanslia (30; 11 %)	VNK-toimitusmallin erillinen arviointi ja päätökset asiakaskohtaisista palveluista sen mukaisesti.
Epäselvät (12; 4 %)	Tarkennettava analyysiä, jotta loput asiakaskohtaiset palvelut voidaan luokitella ja mahdolliset toimenpiteet linjata.

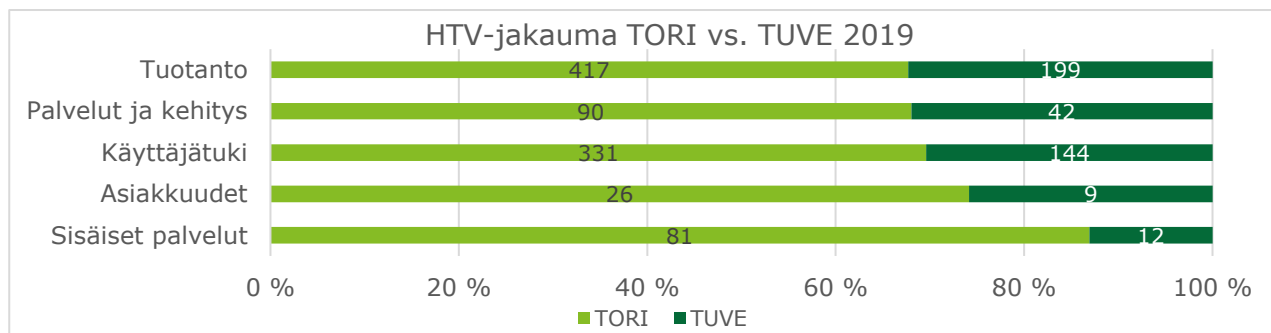
4.3.2 Valtorin toiminta kokonaisuutena

Tässä luvussa tarkastellaan Valtorin sisäistä tehokkuutta (ml. henkilötöiden jakautuminen, laskutusaste, investointitasot), yleistä palvelutasoa ja laatua, sekä yleistä asiakastytyytyväisyyttä TORI- ja TUVE-liiketoiminnoissa.

Valtorin sisäinen tehokkuus

Valtorin henkilöstömäärän jakautuminen

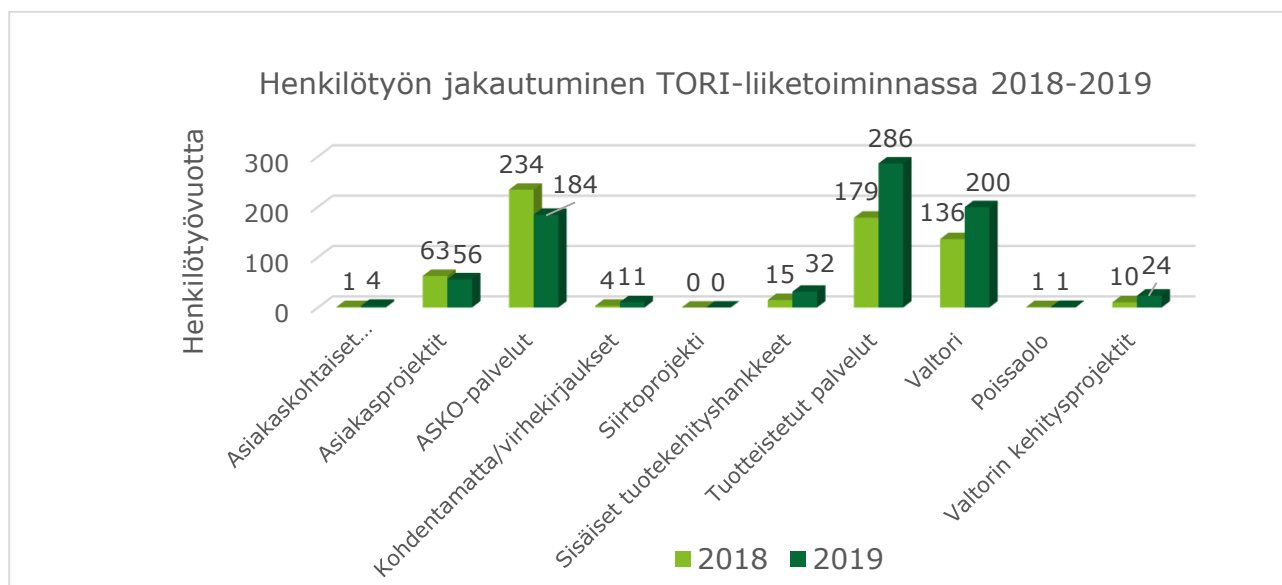
Valtorin henkilöstö jakautuu TORI- ja TUVE-toiminnan välillä kuvion 20 mukaisesti. TUVE näyttää henkilöstönjaon perusteella edellyttävän TORIa vähemmän hallinnollisia resursseja. Asiakastyöhön painottuvien tuotannon ja käyttäjätuen henkilömäärä on koko liiketoiminta-alueen henkilömäärästä TORI:ssa 79% ja TUVE:ssä 84%.



Kuvio 20 Valtorin henkilötöiden jakautuminen tulosalueilla vuonna 2019⁵⁷

Henkilötöiden kohdistuminen TORI-liiketoiminnassa

Kuviossa 21 esitetään Valtorin tuntikirjausten perusteella kohdistuneet työtunnit toiminnoille TORI-liiketoiminnassa.



Kuvio 21 Henkilötöiden kohdistuminen kirjauskohdeille TORI-liiketoiminnassa⁵⁸

Hallinnollisen työn (Valtori) osuus on kasvanut selkeästi vuodesta 2018. Valtori on panostanut sisäiseen kehittämiseen, joten hallinnollisen työn kasvu on linjassa valitun strategian kanssa. Valtori tuntikirjausten kohdistusluokkaan sisältyy

- Valtorin sisäinen kehitys ja IT-työ (PMO, salkunhallinta, loppukäyttäjälle tehtävät työt, prosessivastaavan työt, sisäisten järjestelmien pääkäyttäjäys)
- Linjatyö (esimiestyö, henkilöstötilaisuudet, tiimipalaverit)
- Tapahtumat ja markkinointi
- HR työ (osaamisen kehittämiseen ja rekrytointi, Vartti-keskustelut).

Asiakaskohtaiset palvelut kuormittavat merkittävästi Valtorin organisaatiota. Asiakaskohtaisille palveluille kohdistettiin vuonna 2019 TORI:ssä 23% kaikesta henkilötöistä. Työmäärän vähentyminen vuodesta 2018 (36%) johtuu pääasiassa käyttäjätuen yhtenäistämisestä elokuussa 2019.

Palvelujen määrän karsimisesta ja jatkuvasta yhtenäistämisestä huolimatta asiakaskohtaisten palveluiden henkilötö on määrällisesti kasvussa tuotanto-organisaatiossa. Tuotannossa palveluille kirjatusta työstä 44% kohdistui vuonna 2019 asiakaskohtaisiin palveluihin (vs. 45% vuonna 2018). Asiakaskohtaiset palvelut kuormittavat eniten käyttäjätukea, jossa ne vievät merkittävän osan työajasta. Käyttäjätuki yhtenäis-

⁵⁷ Lähde: Valtorin HTV_2017-2019 Deloitte.xls

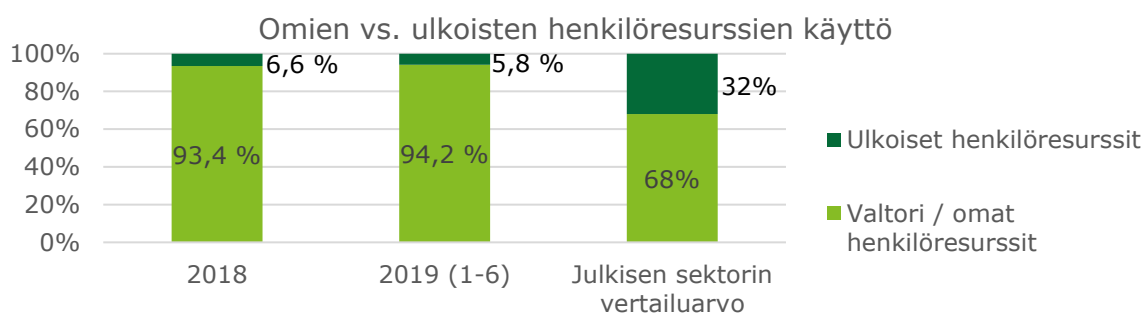
⁵⁸ Lähde: HTV kohdistukset 2018-12_2019.xls

tettiin 8/2019, minkä vuoksi asiakaskohtaiset palvelut on erotettavissa vain alkuvuoden datasta. Käyttövaltuuksissa 68%, aluepalveluissa 76% ja asiakastuessa yli 50% henkilöstä kohdistui asiakaskohtaisiin palveluihin. Suurin potentiaali tehostamiseen nähdään asiakastuessa ja käyttövaltuuksissa, joissa työ on keskitettyä. Asiakaskohtaisia palveluita karsimalla tarvittava osaaminen yhdenmukaistuu ja kapenee, mikä mahdollistaa tehokkaamman operoinnin. Myös palveluprosessia on luopumisen myötä mahdollista yhdenmukaistaa ja tämän seurauksena myös automaation lisääminen on mahdollista.

Keskitetysti johdettu asiakaskohtaisten palveluiden kehittäminen on vähäistä. Työstä vain 1,8% kohdistettiin palvelut ja kehitys -yksikön asiakaskohtaisille palveluille (vs. tuotteistetuille palveluille kohdistettu 16,5%). Kehittämistä ja palveluhallintaa tehdään asiakaskohtaisissa tuotantotiimeissä, mutta kehitystyön vähäisyys osoittaa, että omistajuus palvelujen pitkän tähtäimen kehittämiselle puuttuu. Yksi tunnistettu riski on, että palvelut eivät vastaa tulevaisuudessa asiakkaiden tarpeisiin tai ne muuten vanhenevat.

Asiakaskohtaisten palvelujen koetaan kuormittavan organisaatiota myös palveluhallinnan osalta. Palvelu- ja tuotehallinta tehdään pääosin tuotanto-organisaatiossa, joten palveluhallintaan kohdistuvalle työlle ei ole erillistä seurantakohtetta ja näin ollen sitä ei saada arvioinnissa eriteltyä. Palveluhallintatyön voidaan kuitenkin yleisesti olettaa kertautuvan rinnakkaisten palvelujen määrän kasvaessa.

Omien vs. ulkoisten henkilöresurssien käyttö



Kuvio 22 Valtorin käyttämien henkilöresurssien jakautuminen⁵⁹

Valtorin henkilöresurssit painottuvat vahvasti sisäisiin resursseihin. Ulkoisia resursseja käytetään Valtorin itse tuottamissa palveluissa verrattain vähän. Valtorissa tehdään paljon ulkoista henkilötyötä palveluostoissa, mikä ei näy tässä vertailussa ulkoisena henkilöresurssina. Ulkoisten henkilöresurssien suuremmalla käytöllä voitaisiin lisätä joustavuutta asiakasprojekteihin mukaan lukien asiakaskohtaiset kehitysprojektit sekä palveluiden siirtoprojektit, koska näissä nähdään paljon haasteita läpimenoaikojen hitauden takia. Omia resursseja voitaisiin kohdentaa palveluhenkintoihin ja toimittajaohjaukseen, palvelujen hallintaan sekä omiin tuotantovastuisiin.

Valtorin henkilöstön laskutusaste

Yksi oleellinen organisaation sisäisen tehokkuuden mittari on ns. tuottavan henkilöstön osuus kaikesta henkilöstöstä. Valtori seuraa laskutusastettaan TORI-liiketoiminnan osalta.

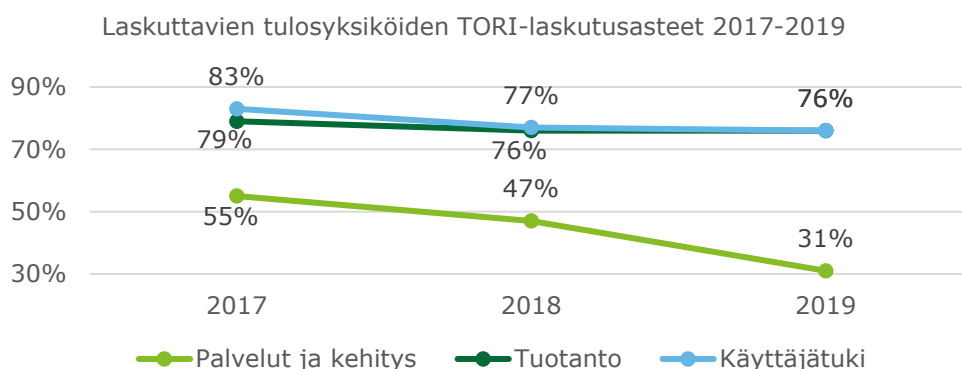
⁵⁹ Kumppaniresursseilla tai ulkoisilla henkilöresursseilla tarkoitetaan Valtorin itse tuottamissa palvelukomponenteissa käytettyjä ulkoisia henkilöitä (ei sisällä ulkoa hankittavien palvelu- tai kehityskokonaisuuksien henkilöstöä)
Käytetty laskukaava: Valtorin oma htv / (Valtorin oma htv + kumppaniresurssien htv)

Taulukko 10 Valtorin laskutusasteen kehitys suhteessa verrokkeihin⁶⁰

Mittari	Käytetty kaava	Valtori (TORI)	Vertailuarvo	Ero verrokkiin
Laskutettavan työn osuus, TORI	Laskutettavat työtunnit / kaikki työtunnit	2019 vertailukelpoinen: 69% 2019: 67% 2018: 69% 2017: 73%	Toimialariippumaton 80-85% Julkisen sektorin verrokki (2019) 74%	- 14 % ● - 4 % ●

TORI-liiketoiminnassa laskutettavan työn osuus on ollut laskussa tarkasteltavan jakson ajan. Tätä selittää suurelta osin kasvaneet panostukset Valtorin sisäiseen kehittämiseen, mikä ei ole suoraan asiakkaalta laskutettavaa työtä. TUVE-liiketoiminnan yhdistäminen TORI:in (4/2019) on aiheuttanut jo vuonna 2018 sisäistä kehitystyötä normaalia enemmän. Vuonna 2019 tapahtunut muutos on vaatinut organisaatiolta myös toimintojen harmonisointia eri yksiköissä mm. toimittajahallinta ja hankinnat, palvelut ja kehitys sekä käyttäjätuki.

Valtorin keskimääräinen tehokkuus laskutusasteella mitattuna on alle korkean kypsyystason palvelukeskusten, mutta jää myös jälkeen verrokkiorganisaatiosta, jossa normaalin palvelutuotannon lisäksi panostetaan vahvasti myös kypsyystason kehittämiseen.



Kuvio 23 Laskutusasteiden kehitys tulosityksiköissä 2017-2019⁶¹

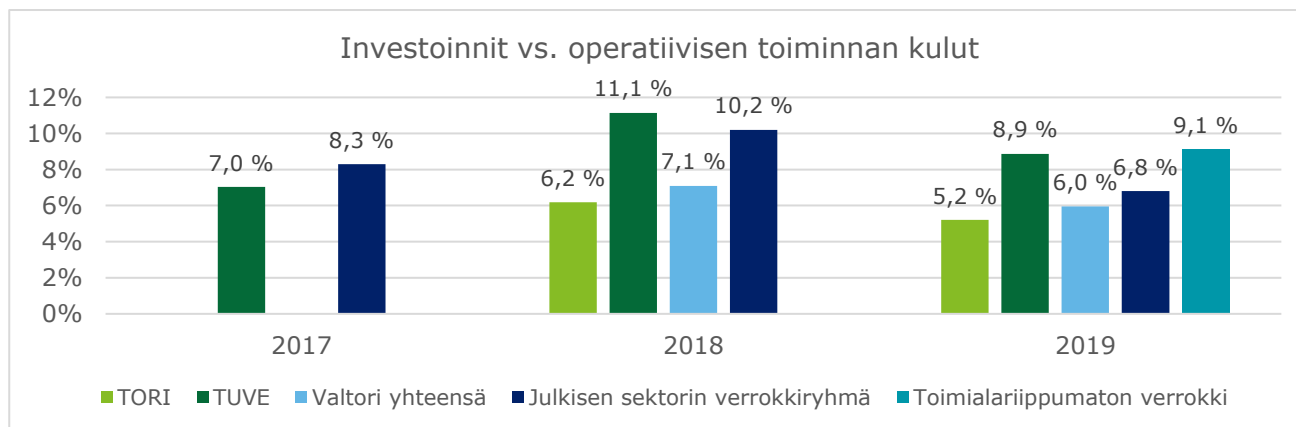
Laskuttavista tulosityksiköistä etenkin palvelut ja kehitys -tulosityksikön roolin muutos kehittämistä ohjaavaan ja tukevaan suuntaan (mm. projektitoimisto, tietoturveysikkö, prosessikehitys) on vaikuttanut merkittävästi laskutusasteen alenemiseen. Käyttäjätuen 9/2019 tapahtunut toiminnan tuotteistaminen on myös osaltaan vaatinut henkilötyötä ja selittää heikentyneitä arvoja vuosina 2019. Käyttäjätuen tehtävä automaatiokehitys on pääosin sisäistä kehittämistä ja selittää osin 2018/2019 heikentyneitä laskutusasteita.

Valtorin investoinnit

Arvioinnissa tarkastellaan Valtorin investointien tasoa suhteessa verrokkeihin koko Valtorin, TORI- ja TUVE-liiketoimintojen osalta. Vuonna 2019 TORI-investoinnit olivat 15,0 miljoonaa euroa ja TUVE-liiketoiminnassa 6,5 miljoonaa euroa. TUVE-liiketoiminnassa investoinnit ovat kypsällä tasolla ja vuosien 2017-2019 aikana linjassa julkisen sektorin verrokkien kanssa. TORI -liiketoiminta puolestaan on hieman jäljessä verrokkien investointitasoista. Pohjoismaisessa julkisen sektorin palvelukeskusorganisaatioiden vertailussa valittujen verrokkien investointitaso osui vuonna 2019 6-7 prosenttiin, ollen linjassa julkisen sektorin globaalin verrokkiryhmän kanssa.

⁶⁰ Valtorin arvot: Henkilötyön laskutusaste 2017 - 12_2019.xlsx; Valtorin arvo muutettu vertailukelpoiseksi verrokkien kanssa lisäämällä laskutettavaan työhön palveluille kohdistettava tuotekehitys.

⁶¹ Lähde: Deloitte laskutusasteet 2018 TORI.xlsx & HTV-kohdistukset 2019-12_2019.xlsx



Kuva 8 Investoinnit suhteessa jatkuviin operatiivisiin kustannuksiin⁶²

TORI-liiketoiminnan TUVEa alhaisempaa investointiastetta selittää osin se, että TORI-liiketoiminnassa mm. käyttöpalvelut pääosin tuotetaan ulkoistuskumppanin toimesta, jolloin ylläpitoinvestoinnit ovat toimittajien tekemiä ja näiltä osin Valtorille ne näkyvät toimintamenona.

Haastatteluissa saadun tiedon perusteella asiakaskohtaisissa palveluissa investointitasot vaihtelevat palvelusta riippuen. Asiakaskohtaisiin palveluihin ei ole olemassa selkeitä investointisuunnitelmia, joiden kautta saisi kokonaiskuvan, miten palveluita kehitetään tulevaisuudessa. Asiakaskohtaisissa palveluissa voidaan käyttää rahoituskeinona Valtorin investointimomenttia eri investointitarpeisiin, myös siinä tapauksessa, että palvelu on ulkoistettu. Käytännössä Valtori voi tarjota asiakkaalle rahoitusvaihtoehdoksi jaksotetun takaisinmaksun investointimomenttia hyödyntämällä. Asiakkaiden oman palveluhallintakyvykkyyden vaihdellessa on myös epäselvää, osaavatko kaikki asiakaskohtaisia palveluja käyttävät asiakkaat hyödyntää kyseistä investointimomenttia riittävällä tavalla.

Valtorin asiakaskohtaisten palvelujen ohjausryhmä on ottanut palvelukokonaisuuteen vahvempaa omistajuutta, jotta palvelukohtaiset kehittämissuunnitelmat voidaan tehdä. Tämä edellyttää lähtötietona asiakaskohtaisten kehittämissuunnitelmien yhteensovittamista Valtorin palvelukohtaisiin kehittämissuunnitelmiin.

Valtorin palvelutaso ja laatu

Valtorin tuotanto jakautuu toimitusmallien kompleksisuuden vuoksi eri yksiköihin sekä palvelualuekohtaisiin tiimeihin. TORI- ja TUVE tuotannot ovat erillisiä. Tuotannon tarkempaa arviointia tehdään raportissa palvelualuekohtaisten tarkastelujen kautta luvussa 5.3.3.

Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tulossopimuksessa tavoitteita palvelutasojen suhteen. Nykytilaan peilaten VM:n Valtorille asettamat tehokkuustavoitteet ovat verrattain kunnianhimoisia. Verrattaessa markkinoiden yleisesti käyttämiin SLA:ihin, asetetut tavoitetasot eivät kuitenkaan ole erityisen korkeita. Merkittävää on, että erityisesti laajojen häiriötilanteiden määrä ja ratkaisuaika jää merkittävästi tavoitetasosta. Taulukossa ei ole vertailtu sopimusten SLA-tasoa toteumiin (ainoastaan toteumia ja toteumien tavoitetasoja).

⁶² Investointien %-osuus lasketaan kaavasta: investoinnit / (investoinnit + operatiiviset kulut – poistot)

Oletukset verrokkiluvun määrittämiseen:

- Investoinnit ja operatiivisen toiminnan kulut vuonna 2019 jakautuvat verrokkidatan mukaan suhteessa 18% - 82%
- Perustietotekniikkainvestointien osuus kaikista IT-investoinneista on verrokkidatassa noin 20%
- Perustietotekniikan osuus verrokkidatan operatiivisista IT-kuluista on 53%
- Julkisen sektorin ja toimialariippumaton verrokki ovat kolmannen osapuolen aineiston kansainvälisiä arvoja
- Lähde: käyttöomaisuus 2018-19.xlsx

Taulukko 11 Valtorin palvelutasot ja tavoitteet suhteessa verrokkeihin

Mittari	2018 toteuma	2019 toteuma	2020 tavoite	2021 tavoite	2022 tavoite	2023 tavoite	Verrokki-SLA toteuma (yks. sektori)	Julkisen sektorin vertailuarvo
Palvelutasoto-teuma (SLA-%)	90%	90,1% ●	91,5%	91,5%	92,0%	92,5%	-	-
Laajat häiriötilanteet (enintään / kk)	24	9 ●	5	4	3	4	2	5 (3-7)
Laajojen häiriöiden ratkaisuaika (h)	26,6	12,1 ●	8	6	5	4,5	4	6,3
Puhelinpalvelun vastausaika (sekuntia)	85	62 ●	40	60	55	50	50	93 (41-144)

Taulukossa 12 tarkastellaan TORI-tuotannon laadullisia mittareita. Muutosten onnistuneisuus on kriittinen mittari Valtorille sen palvelussa yli 80 asiakasta. Perustietotekniikassa tehtävien muutosten vaikutukset saattavat palvelusta riippuen skaalautua koko valtiohallintoon. Tämän vuoksi tavoitetaso pitää olla ainakin tietyissä palveluissa normaalia korkeampi ja muutoshallintaprosessia tulisi kehittää riskienhallinnan näkökulmasta mm. testauksen osalta.

Taulukko 12 TORI-tuotannon yleinen tehokkuus suhteessa verrokkeihin

Vertailukohde	Käytetty kaava	Julkisen sektorin palvelukeskus	TORI-liiketoiminta	Lisätietoja
Muutosten "onnistuneisuus" (change correctness)	100% - häiriöt (IM + MIM) / kaikki muutokset	95%	95,8% ●	Valtorin arvo CHG-laaturaportilta Vertailuarvo: pohjoismainen palvelukeskus
Tukipyynnöiden läpimenoaika (tuotanto)	Keskimääräinen läpimenoaika (työpäiviä)	2,7 arkipäivää	5,2 arkipäivää ●	Valtori: tuotannon palvelupyyntöjen läpimenoaika marraskuu 2018 – lokakuu 2019 (Tukipyynnöt TOP-raportti 10_2019, työpäivä = 7,5h) Vertailuarvo: pohjoism. palvelukeskus

Valtorin asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyttä tarkastellaan yleisellä tasolla sekä TORI- että TUVE-palveluiden osalta. Palvelu-aluekohtaiset tyytyväisyydet arvioidaan osana palvelukokonaisuuksien arviointia. Pääasiallinen lähde raportin asiakastyytyväisyyttä käsitteleville osuuksille on Valtorin asiakastyytyväisyystutkimus 2019.

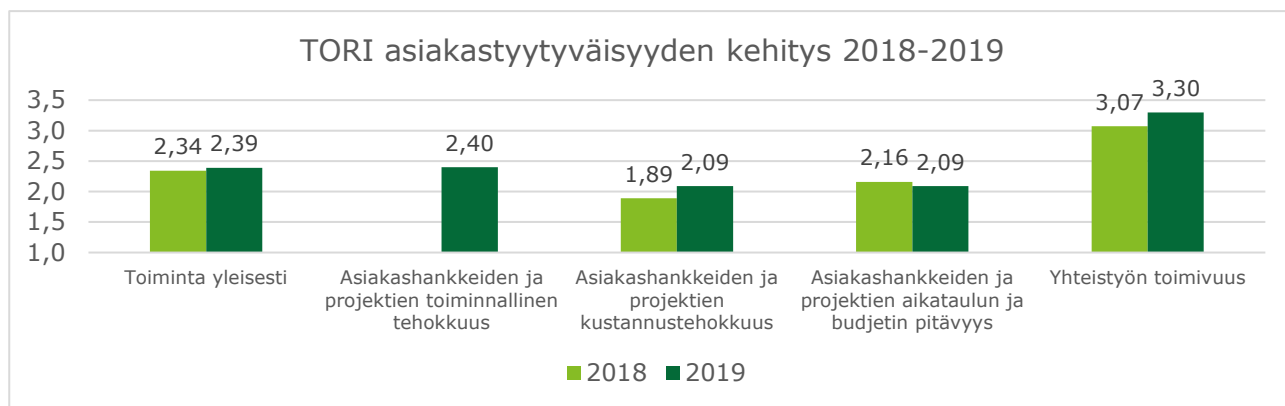
Deloitte'n kokemuksen mukaan asiakastyytyväisyyskyselyissä, joissa arviointiasteikko on 1-5, tulokset yli 3:n osoittavat palvelutason olevan riittävällä tasolla. Vastaavasti alle 3:n tulokset vihjaavat ajoittaiseen selkeään tyytymättömyyteen ja mahdollisiin ongelmakohtiin palvelukeskuksen toiminnassa. Suositeltu tavoite on saada asiakastyytyväisyys vähintään tasolle 3. Asiakastyytyväisyystutkimus kertoo Valtorin olevan selkeästi "ohjeellista" tyytyväisyysarvoa (3) jäljessä kaikissa muissa tarkastelun kohteissa paitsi yhteistyön toimivuudessa. Myös asiakashaastatteluissa ilmeni, että yhteistyö Valtorin kanssa toimii henkilötasolla hyvin. Asioiden eteneminen saa kuitenkin kritiikkiä. Tämä viittaa laajempaan toimintamalliongelmaan liittyen niin eri roolien selkeyteen kuin prosessien toimivuuteen.

Valtorin toimintaan tyytyväisimpiä hallinnonaloja olivat ympäristöministeriön (2,80), opetus- ja kulttuuriministeriön (2,70) ja valtiovarainministeriön (2,64) hallinnonalat. Tyytymättömiä Valtoriin olivat maa- ja metsätalousministeriön (1,93), oikeusministeriön (2,00) ja sosiaali- ja terveysministeriön (2,04) hallinnonalat. 5/11 hallinnonalasta näki Valtorin toiminnan kehittyneen, 2/11 pysyneen samalla tasolla ja 4/11 menneen huonompaan suuntaan vuoteen 2018 verrattuna.

Haastatteluissa nousi esiin, että tyytyväisyys on suurempi virastoissa, joissa ICT-organisaatio on uudistunut Valtoriin 2015 tehtyjen siirtojen jälkeen. Tämä indikoi, että siirron yhteydessä muutosjohtamista ei ole tehty riittävästi ja tiettyihin virastoihin on jäänyt kytemään tyytymättömyyttä muutokseen. Toisaalta se voi myös tarkoittaa, että virastojen ICT-toimintamalleja ei ole muokattu sellaiseksi, että ne tukevat yhteistyötä Valtorin kanssa.

TORI-yleiskuva

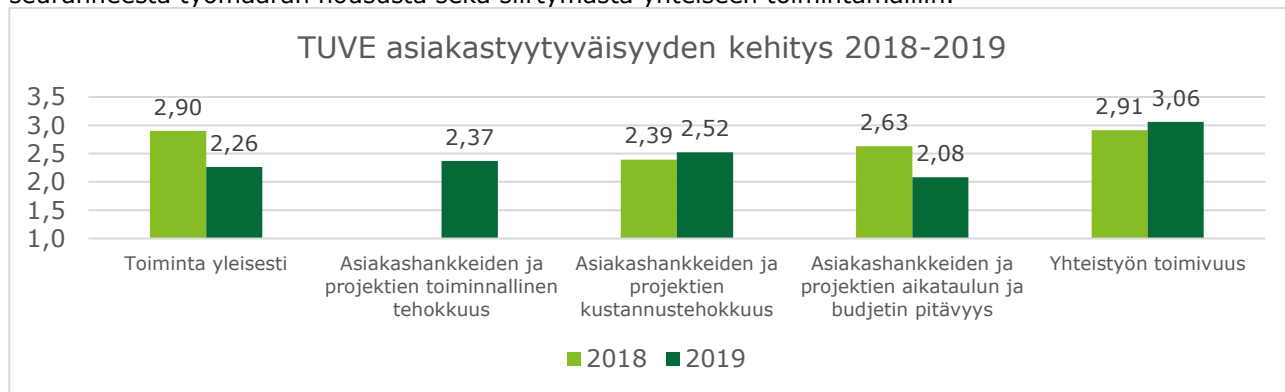
Tyytyväisyys TORI-toimintaan kasvoi vuonna 2019. Asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella asiakasprojektien kustannustehokkuutta saatiin parannettua, vaikka se on edelleen vain kohtalaisella tasolla (2,09). Yhteistyön toimivuudessa havaittiin selkeää kehitystä, ja se on hyvällä tasolla (3,30). Asiakashankkeista ja -projekteista suoriutuminen (toiminnallinen tehokkuus, kustannustehokkuus ja aikataulujen pitävyys) saa heikoimmat arviot. Tämä huomio on linjassa sekä haastattelujen, että toimintamallin kypsyysanalyysin kanssa.



Kuvio 24 TORI-liiketoiminnan yleinen asiakastyytyväisyys⁶³

TUVE-yleiskuva

Asiakastyytyväisyys TUVEn toimintaan heikkeni selkeästi vuonna 2019. Asiakashankkeiden ja projektien kustannustehokkuus parani mutta budjetin ja aikataulujen pitävyydessä näkyi selkeä tyytyväisyystason lasku. Tämä on osin seurausta TORIn ja TUVEn organisatorisesta yhdistämisestä keväällä 2019 ja siitä seuranneesta työmäärän noususta sekä siirtymästä yhteiseen toimintamalliin.



Kuvio 25 TUVE-liiketoiminnan yleinen asiakastyytyväisyys⁶⁴

Yhteenvedona asiakkaiden tyytyväisyys Valtorin toimintaan laski vuonna 2019 pääasiasiassa TORI ja TUVE-liiketoiminnassa tehtyjen muutosten vuoksi. Asiakasprojektien kustannustehokkuutta onnistuttiin parantamaan molemmissa liiketoiminnoissa. Asiakkaiden tyytyväisyys yhteistyön toimivuuteen kasvoi kautta linjan.

4.3.3 Palvelualuekohtainen tarkastelu

Palvelualuekohtaisessa tarkastelussa keskitytään asiantuntijapalveluihin, käyttäjätukeen, sekä valikoituihin tuotteistettuihin TORI-palveluihin tietoliikenteen, työasemapalvelujen sekä käyttöpalvelujen osalta. Hintatasoa analysoidaan palveluittain suhteessa yksityiseen markkinaan sekä julkisen sektorin verrokki-

⁶³ Valtorin asiakastyytyväisyystutkimus 2019

⁶⁴ Valtorin asiakastyytyväisyystutkimus 2019

palvelukeskukseen. Hinnan lisäksi arvioidaan myös palvelukohtaisia tehokkuuslukuja, Valtorin transformoinnin etenemistä kohti tuotteistettuja palveluita sekä palvelukohtaista asiakastytyvyyttä. Palveluita vertaillaan myös TORIn ja TUVEn välillä, mutta TUVE-ympäristön poikkeavuuden vuoksi vertailu on tarkoituksenmukaista vain muutamien palveluiden osalta.

Johdanto palvelualuekohtaiseen hinta- ja tehokkuusvertailuun

Tarkasteluun on valittu kolmesta suurimmasta palvelualueesta (käyttöpalvelut, päätelaitepalvelut, tietoliikennepalvelut) valikoidut suuren volyymin tuotteistettut palvelut. Lisäksi asiantuntijapalveluita sekä käyttäjätukea tarkastellaan erikseen. Asiakkaille näkyvän perustietotekniikan kokonaispalvelun hintatason hahmottamiseksi TORI-liiketoiminnassa on rakennettu hintaskenaarioita eri kokoisille kuvitteellisille asiakasvirastoille.

Palvelukohtaisissa vertailuissa Valtorin hintoja on verrattu markkinan tarjoamien palvelujen hintoihin (yksityisellä markkinalla toimivia palvelutoimittajia, joita myös Valtori saattaa käyttää), ja otettu huomioon pohjoismaisen verrokipalvelukeskuksen hintoja siinä määrin, kun ne ovat vertailukelpoisia Valtorin palveluihin. Myös TUVE-hintoja on pyritty vertailemaan TORIin, mutta TUVE-palvelut eivät usein ole suoraan vertailukelpoisia edes palvelukomponenttitasolla erilaisten vaatimusten sekä toteutus- ja palvelumallien vuoksi. TUVE-palveluita vastaavia vertailuhintoja on myös hankala löytää markkinatoimijoilta erillisverkon käytön sekä suljetun ympäristön myötä.

Valtorin hinnoittelumalli painottaa henkilötöiden määrää normaalia enemmän. Suuri osa hallinnollisista kustannuksista allokoituu palveluille henkilötöiden kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että Valtorin henkilötöitä vaativat komponentit saattavat näyttäytyä vertailuhintoja kalliimpina jo ainoastaan hinnoitteluteknisistä syistä. Vertailtaessa hintoja tuleekin painottaa kokonaispalvelua (laite + palvelu).

Hintavertailussa on myös otettava huomioon, että verrokkiryhmän hintoja saattaa vääristää markkinan vertailuhinnoissa näkyvät kaupalliset elementit (esim. alennukset tai tietyn palvelun subventointi toisen palvelun korkeammalla hinnalla) tietyissä komponenteissa. Tästä syystä olemme ensisijaisesti tarkastelleet palvelukokonaisuuksien kokonaishintaa. Komponenttikohtaista tarkastelua kannattaa hyödyntää suuntaa antavana ohjeistuksena potentiaalisten säästökohteiden tunnistamiseen sekä säästöpotentiaalın suuruuden arviointiin.

Vertailuhinnat ovat markkinatoimijoiden sopimushintoja. Jotta Valtorin toimittamaa palvelua voidaan verrata yksityisen markkinan vertailuhintaan, on Valtorin asiakkaiden kokonaiskustannusta arvioitaessa markkinahintaan lisätty päälle 15% palveluintegraatiokustannus, joka sisältyy Valtorin palvelun hintaan. Perustietotekniikkapalveluiden hankinta, toimittajien hallinnointi ja palvelujen integrointi tyypillisesti edellyttää n. 10-15% työpanosta palvelun hankintahinnan päälle. Hintavertailuissa oletetaan, että Valtori tuottaa integraattoripalvelun kokonaisuudessaan.

Jotta Valtori olisi asiakkaille kustannustehokas vaihtoehto, Valtorin pitää olla kykenevä tarjoamaan kokonaispalvelua virastoille. Virastoilta saadun palautteen perusteella erityisesti käyttöpalvelujen osalta, ne joutuvat hoitamaan Valtorille kuuluvia tehtäviä palveluhallintaan liittyen. Tämä pätee sekä asiakaskohtaisissa, että tuotteistetuissa palveluissa. Tällöin Valtorin palvelun kustannustehokkuus viraston näkökulmasta heikkenee merkittävästi.

Valtorin asiantuntijapalvelut

Valtorin asiantuntijapalveluita vertaillaan Valtorin hinnaston perusteella markkina- taulukossa 14. Yleisellä tasolla Valtorin tunti hinnoittelu on markkinaverrokkeja matalampi. Hintoja vertailtaessa on kuitenkin otettava huomioon substanssiosaamisen taso, joka vaihtelee verrokkihinnoissa merkittävästi.

Valtori ei vaadi palveluilleen katetta, minkä vuoksi asiantuntijoiden tunti hinnat ovat kilpailukykyisiä verrokkeihin nähden. TUVE- ja TORI-asiantuntijat ovat pääosin saman hintaisia. Valtori on asiantuntijahinnoissa joko saman hintainen tai edullisempi julkisen sektorin verrokipalvelukeskuksiin verrattuna.

Taulukko 13 Valtorin asiantuntijapalvelujen hintavertailu

Palvelu	Hinnoitteluperuste	Verrokkihinta, yksityinen sektori (vaihteluväli)	Verrokkihinta, julkinen sektori (vaihteluväli)	TORI-hinta (2020)	TUVE-hinta (2020)
Asiantuntija	€ / h	84 (62-95)	79 (68-89)	65 ●	60 ●
Erityisasiantuntija	€ / h	97 (75-123)	125 (90-160)	75 ●	80 ●
Projektipääällikkö / muut erityisasiantuntijat	€ / h	127 (82-215)	105 (90-120)	95 ●	Ei saatavilla
Testauskonsultti	€ / h	86 (70-112)	83 (75-90)	< 83 ●	Ei saatavilla

Käyttäjätukipalvelut

Valtorin käyttäjätuki toimii omana tulossyksikkönään sisältäen sekä TORI- että TUVE-palvelujen käyttäjätuen, kun käyttäjätuen palvelut erotettiin TORI- ja TUVE-tuotannoista omaksi kokonaisuudekseen. TORI- ja TUVE-käyttäjätukien yhdistäminen saman katon alle ei ole vielä näkynyt yhteistyönä tai ristiintekemisenä. Esimerkiksi vuonna 2019 TORI-lähituen henkilöt tekivät työajastaan vain 0,29 % TUVE-tukea ja TUVE:n lähitukihenkilöt työajastaan vain 0,31% TORI-tukea. Toimintamallin yhtenäistäminen jatkui elossyyskuussa TORI-asiakastuen yhtenäistämällä tuotteistettujen ja asiakaskohtaisten työasemapalvelujen osalta.

Käyttäjätuen hintavertailu

Käyttäjätuesta hintavertailuun soveltuvia kokonaisuuksia ovat asiakastuki ja aluepalvelu. Asiakastuessa TORI on linjassa yksityisen sektorin markkinahinnan kanssa. TUVEn huomattavasti edullisempi hinta kertoo TORIn tehostuspotentiaalista yhtenäistämällä palvelua (tiedostaen TUVEn eroavaisuudet – kuvattu alempana). Aluepalveluissa Valtori on yksityisen markkinan vertailuarvojen vaihteluvälillä, joskin hieman keskiarvoa kalliimpi, ja pohjoismaista verrokkipalvelukeskusta edullisempi.

Taulukko 14 Valtorin käyttäjätukipalvelujen hintavertailu

Palvelu	Hinnoitteluperuste	Verrokki-hinta, yks. sektori	Verrokki-hinta, julk. sektori	TORI-hinta (2019)	TUVE-hinta (2019)	Lisätietoja
Käyttäjätuki	€ / käyttäjä / kk	Ei vertailtavissa	Ei vertailtavissa	33	28	Valtorin laskemat keskiarvohinnat vuodelta 2019
Asiakastuki	€ / työasema / kk	10 (8-15)	15	11 ●	3,5 % palvelusopimuksen arvosta 2,1 € / työasema / kk	Valtorin hinnat perustuen asiakastuen kustannus / työasema. Oletus: 70% henkilötyötä, jolle 100% yleiskustannusvyörytys (esim. 6,46*1,7=11). Huomioitava, että Valtori saa vähemmän kontakteja asiakastukeen per työasema kuin verrokkit. Verrokkien palveluajat vaihtelevat 16-18 ja 24/7 välillä. TUVE-toimintamalli poikkeaa TORIsta eikä ole vertailukelpoinen.
Aluepalvelu (lähituki)	€ / h	52 (42-68)	75 (61-89)	65 ●	60	Verrokkihinnat suomalaisten resurssien tuntihintoja. Julkisen sektorin hinta, kun lähituella sovi-taan kiinteä tuntimäärä 3kk jaksoille. Valtorin hinta pois lukien kiinteä kk-veloitus sekä perustamismaksu

Käyttäjätuen kokonaishinta muodostuu asiakastuesta, aluepalveluista, yhteyskeskuspalveluista sekä käyttövaltuushallinnasta. Kokonaistoimintamalli määrittää pitkälti käyttäjätuen kokonaishinnan, minkä vuoksi käyttäjätuen kokonaisuus ei ole suoraan vertailtavissa markkinaa. Myöskään TORI vs. TUVE vertailu ei ole suoraviivaista erilaisten palveluun liittyen sisältöjen ja vaatimusten vuoksi.

Aluepalveluissa Valtorin tuntihinta on kilpailukykyinen johtuen aluetuen toimintamallin henkilövaltaisuudesta. Asiakastuki on yksityisten verrokkien luokkaa. On kuitenkin huomioitava, että asiakastukeen ei tule samassa määrin kontakteja per työasema kuin verrokeille. Yksityisen sektorin verrokeilla tukeen kuuluu sovellustuki, joka taas ei sisälly Valtorin asiakastukeen. Tukityön kapeamman rajauksen vuoksi on perusteltua odottaa Valtorilta markkinaa tehokkaampia toimintaa.

TORI- ja TUVE asiakastukipalvelujen osalta hinnan eroa selittäviä tekijöitä ovat mm.:

- TORI-asiakastuella on laajempi palveluaika kuin TUVE-asiakastuella
- TORI-asiakastuki tarjoaa laajempaa tukipalvelua (työasema ja mobiili) kuin TUVE-asiakastuki
- TUVE-ympäristö on yhtenäinen, TORI-ympäristöjä Valtti- ja useat eri asiakaskohtaiset ympäristöt
- TUVE-asiakkailla on TORIa määrämuotoisempi kontaktointitapa
- 13000 TUVE-asiakkaalla on oma sisäinen palvelupiste, josta valmiiksi tehdyt tiketit siirtyvät TUVE-asiakastukeen
- TORI-ympäristössä on jatkuvasti 100+ projektia käynnissä, joista tulee yhteydenottoja asiakastukeen (projektien häntiä, tuotantoon kuuluvia tikettejä)
- TORI-asiakastukea hoitaa osittain myös ulkoiset kumppanit

Kuten asiakastuen kuvauksesta tulee ilmi, asiakaskohtaiset TORI-palvelut aiheuttavat asiakastukeen ylimääräistä kuormitusta sekä lukuisten asiakaskohtaisten projektien, että useiden eri ympäristöjen vaatiman hallinnan vuoksi. Tukiprosessien standardointi koko asiakastuen laajuudelle on haastavaa, mikäli tuotettujen Valtti-palvelujen lisäksi tuettavia asiakaskohtaisia työasemapalveluita on lukuisia.

Asiakastuen tehokkuus

Käyttäjätuen palveluista asiakastuki on yleisesti standardipalvelua, joten sille löytyy markkinasta vertailukelpoisia tehokkuuslukuja. Koska Valtorin vastaa asiakkaidensa perustietotekniikkapalveluista, palvelee Valtorin asiakastuki vain perustietotekniikkaan liittyvissä asioissa. Sovellustuki asiakkaiden TOSI-järjestelmiin tehdään virastojen itse organisoimalla tavalla. Myös erilaisia hallinnonalojen sisäisiä sovellustukimaleja on olemassa, jos useammat virastot käyttävät samoja TOSI-järjestelmiä. Tukipyyntöjen määrällä per työasema ei kuitenkaan nähdä olevan merkitystä asiakastuen vertailukelpoisuuteen muiden tehokkuuslukujen osalta. Yleisesti ottaen Valtorin asiakastuki suoriutuu kohtuullisella tehokkuudella tehtävistään. Yhteyskeskuspalveluissa puhelun vastausnopeus on erityisen hyvällä tasolla. Myös TUVE on keskimäärin selkeästi vertailuarvoa nopeampi vastausnopeudessaan. Sekä TORI- että TUVE-asiakastuki ovat palvelutason pitävyydessä (71% ja 73%) heikkoja sisäisiin verrokkeihin nähden.

Taulukko 15 Asiakastuen tehokkuusvertailu

Vertailukohde	Käytetty kaava	Kolmannen osapuolen vertailuarvo	Valtori	Ero yksityisen sektorin vertailuarvoon	Lisätietoja
Yhteydenotot asiakastukeen (TORI + TUVE)	Yhteydenotot / työasemien määrä	Yks. sektori: 15,9	Valtori: 8,2	- 7,7	Vertailuluku laskettu loppukäyttäjien määrän mukaan, Valtorin data tilinpäätöksestä 2018 (676 272 / 82 243). HUOM: Vertailuarvon käyttäjätuki sisältää työasemapalvelujen lisäksi myös sovellustuen, Valtorilla luvussa mukana vain työasemapalvelut
Asiakastuki: Ensikontaktilla ratkaistut yhteydenotot (TORI + TUVE)	Ensikontaktilla ratkaistut / kaikki	Julk. sektori: 63% (50-76) Yks. sektori: 73%	Valtori: 60%	- 13 %-yks. ●	Valtorin data marraskuu 2018 – lokakuu 2019; yks. sektorin benchmark kolmannen osapuolen vertailuarvo vuodelta 2019 ⁶⁵
Asiakastuki: Luopumisprosentti (TORI + TUVE)	Luovutetut puhelut / kaikki puhelut	Yks. sektori: 6,2%	Valtori: 15% (asiakastuen puhelut)	+ 8,8 %-yks. ●	Valtorin data marraskuu 2018 – lokakuu 2019 (benchmark kolmannen osapuolen vertailuarvo vuodelta 2019)
Vastausnopeus SLA	Puhelun jonotusaika SLA	-	TORI: 120s TUVE: 60s YPA: 15s UM: 60s Tulli: 45s	-	Valtorin SLA-tasot ⁶⁶ Palvelu virka-aikana YPA = yhteyskeskuspalvelut UM = ulkoministeriö
Vastausnopeus SLA:n pitävyys-%	Puhelun jonotusaika SLA:n sisällä / kaikki puhelut	-	TORI: 71% ● TUVE: 73% ● YPA: 83% ● UM: 83% ● Tulli: 99% ●	-	Valtorin data marraskuu 2018 – lokakuu 2019 ⁶⁷
Vastausnopeus toteuma	Puhelun jonotusajan keskiarvo	Julk. sektori: 93s (41-144) Yks. sektori: 50s	TORI: 55,6s TUVE: 28,4 YPA: 15,5s UM: 40,9s Tulli: N/A	TORI: +5,6s ● TUVE: -21,6s ● YPA: -34,5s ● UM: -9,1s ● -	Valtorin data marraskuu 2018 – lokakuu 2019 (benchmark kolmannen osapuolen vertailuarvo vuodelta 2019) ⁶⁸
Asiakastuen kustannus per kontakti (TORI + TUVE)	Asiakastuen kustannukset / kontaktien määrä	Yks. sektori: 12,2€	Valtori: 21,4€	+ 9,2€ ●	2018: TUVE käyttäjätuen kulu 6,7 MEUR TORI asiakastuen kulut 7,8 MEUR, kontakteja yhteensä 676 272 kpl.
Asiakastuen osuus kaikista IT-kustannuksista (TORI)	Asiakastuen kustannukset / kokonaiskustannukset	Yks. sektori: 5,7%	TORI: 3,1%	- 2,7 %-yks. ●	Valtorin toteuma vuodelta 2018 Benchmark kolmannen osapuolen vertailuarvo vuodelta 2019
Asiakastuen HTV:n osuus kaikesta henkilöstöstä (TORI)	Asiakastuen HTV / kaikki HTV:t	Yks. sektori: 9,9%	TORI: 12,1%	+ 2,2 %-yks. ●	2019: Asiakastuki 116 HTV, yhteensä 957 HTV → Automaation aste alhainen

⁶⁵ 4. Kuukausiraportti_Asiakastukipalvelut_2019_10.ppt

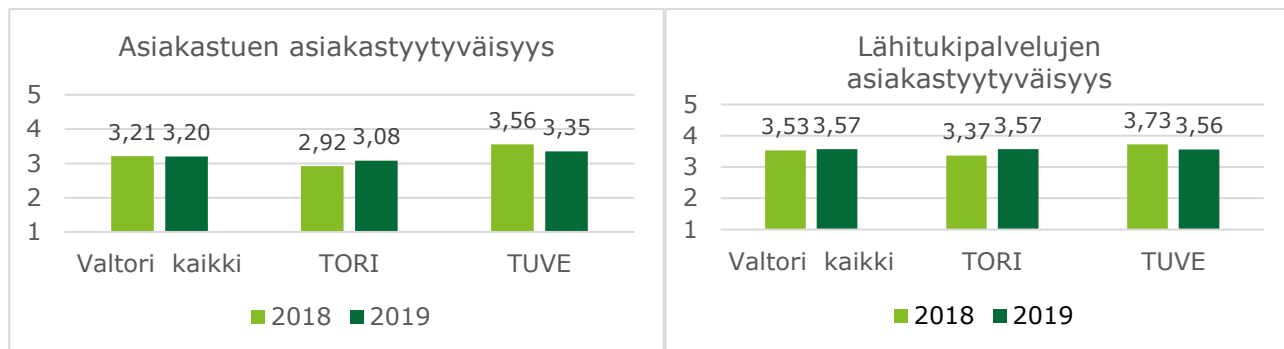
⁶⁶ 2. Ylätason mittareita.ppt

⁶⁷ 2. Ylätason mittareita.ppt

⁶⁸ 2. Ylätason mittareita.ppt

Käyttäjätuen asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys asiakastukipalveluille vuonna 2019 pysyi koko Valtorissa vuoden 2018 tasolla. TORIssa tapahtunut kehitys ja TUVEn heikentyminen kompensoivat toisensa.



Kuva 9: Asiakastuen ja lähtökuppalvelujen asiakastyytyväisyys 2018-2019⁶⁹

Vastaavasti lähituessa tyytyväisyys nousi vuodesta 2018 ja TUVEn heikentyminen ei ollut yhtä suuri kuin asiakastuessa. Lisäksi TORI-käyttövaltuuspalvelujen tyytyväisyys oli 2,87, johon vertailulukua vuodelta 2018 ei ollut saatavissa. Yleisesti ottaen käyttäjätukipalvelujen asiakastyytyväisyys on Valtorin keskiarvojen yläpuolella. Lähtökuppalvelujen toimintamalli (olla lähellä asiakasta) vaikuttaa selkeästi nostavasti tyytyväisyyden tasoon.

Tietoliikennepalvelut

Valtorin tietoliikennepalveluja ovat yhteinen runkoverkko, liityntäverkot (Liityntäreitti ja Lähireitti) sekä etäyhteydet. Runkoverkkopalvelu yhdistää asiakasvirastot toisiinsa, tarjoaa liitynnät valtion yhteisiin sekä kolmansien osapuolten palveluihin ja tuottaa turvallisen yhteyden internetiin. Liityntäverkkopalvelulla asiakkaan toimipisteet liitetään sisäisiin ja ulkoisiin verkkopalveluihin. Etäyhteyspalvelu mahdollistaa oman sisäverkon palveluiden käytön työasemalla missä tahansa internet-yhteyden kautta.⁷⁰

Hintavertailu

Valtorin tietoliikennepalveluista arvioidaan Valtorin tuotteistettua palvelukokonaisuutta. TORI-palvelut ovat käytetyn markkinaverrokkiaineiston kanssa paremmin vertailukelpoisia kuin erillisverkon kautta toimiva TUVE-tietoliikenne, jossa on mm. infrastruktuurin suhteen erityisvaatimuksia.

Vertailuhinnat ovat markkinatoimijoiden sopimushintoja. Jotta Valtorin toimittamaa palvelua voidaan verrata yksityisen markkinan vertailuhintaan, on Valtorin asiakkaiden kokonaiskustannusta arvioitaessa markkinahintaan lisätty päälle 15% palveluintegraatiokustannus, joka sisältyy Valtorin hintaan. Perustietotekniikkapalveluiden hankinta, toimittajien hallinnointi ja palvelujen integrointi tyypillisesti edellyttää n. 10-15% työpanosta palvelun hankintahinnan päälle.

Valtorin hinnat perustuvat vuoden 2020 hinnastossa ilmoitettuihin arvoihin. Tietoliikennepalvelujen kohdalla Valtorin hinnoittelu tapahtuu toimipistekohtaisesti, jonka vuoksi vertailukohdaksi on valikoitu keskimääräiseksi arvioitu 150-199 henkilön toimitila.

Valtori on TORI-tietoliikennepalveluissa hinnaltaan varsin kilpailukykyinen kokonaispalvelun osalta. Etenkin runkoverkoissa Valtorin käyttäjämäärästä saama skaalaetu nousee merkittäväksi yksikkökustannusta alentavaksi tekijäksi. Myös TUVE-runkoverkko on yksityisen markkinan vertailuarvoa selkeästi edullisempi.

⁶⁹ Lähde: Valtorin asiakastyytyväisyystutkimus 2019

⁷⁰ valtori.fi/tietoliikennepalvelut

Taulukko 16 Tuotteistettujen tietoliikennepalvelujen hintavertailu

Palvelu	Hinnoitteluperuste	Vertailuarvo, yks. sektori	Verrokki-hinta, julk. sektori	TORI hinta (2020)	TUVE hinta (2020)	Lisätietoja
Kauko-etäyhteys (VPN)	€ / käyttäjä / kk	3	3	5 ●	Ei erikseen hinnoiteltu	Elinkaarenhallinta Valtorin vastuulla, tausta-infra ja lisenssit hankitaan ulkoa palveluna.
Runkoverkko	€ / käyttäjä / kk	68	6	7 * ●	(31,5) **	* TORI-hinta runkoverkolle, kun asiakasviraston henkilöstön määrä 101-250. Fyysinen kuituverkko operaattorin omistamaa. ** TUVE (31,5€) ei vertailukelpoinen, sillä erillinen infra (oma fyysinen kuituverkko), korkeammat tietoturvaatimukset, ym.
Kokonaispalvelu (pl. runkoverkko) LAN + WAN + VPN	€ / käyttäjä / kk	19	5	15 ●	(30) Ei vertailukelpoinen	TORI-hinta laskettu 199 henkilön toimitalan mukaisesti. Yksityisen sektorin verrokkihinnat laskettu tarjottujen verkkopalvelujen kokonaishinnoista. Palvelutasoja tai verrokkihintojen toimitilojen kokoja ei määritelty tai otettu vertailussa huomioon.

Kauko-etäyhteyspalvelussa Valtori hoitaa itse palvelun elinkaarenhallinnan ja hankkii operaattorilta infrastruktuurin ja lisenssit. Valtorin palvelun elinkaarenhallintatiimissä on 2-4 henkilöä. Tehtäessä kehitystoimenpiteitä palveluun, haasteena on jatkuvien ylläpito- ja ostopalveluihin liittyvien kustannusten kasvu nykyisestä.

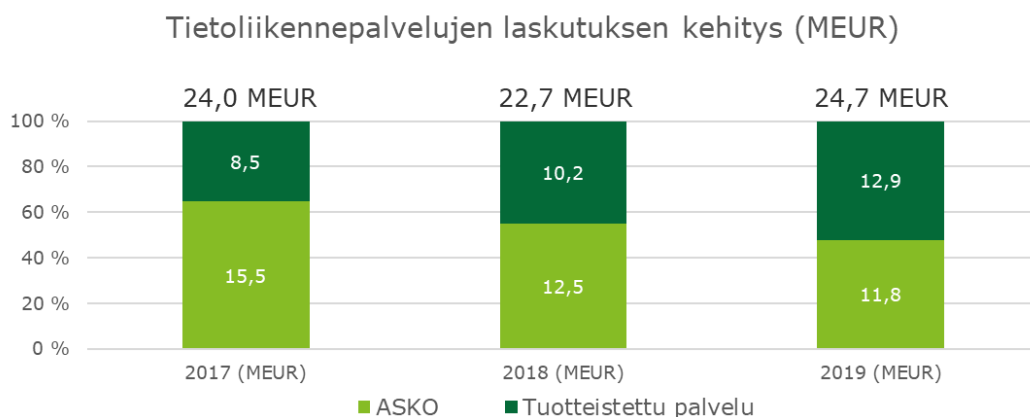
Runkoverkon kohdalla Valtori on yksityisen sektorin vertailuarvoa selkeästi edullisempi keskimääräistä yritystä suuremman käyttäjäkuntansa ansioista – runkoverkon kiinteä kustannus jakautuu selkeästi suuremmalle määrälle käyttäjiä. TORI/TUVE-vertailussa tulee huomata, että TORIssa käytetään markkinaoperaattorin kuituverkkoa, kun taas TUVEssa on valtion oma kuituverkko, joka nostaa verkon yksikkökustannusta.

Valtorin TORI-tietoliikenne kokonaispalveluna on vertailussa yksityisen sektorin vertailuarvoa edullisempi. Tietoliikennepalvelujen hintoja vertailtaessa tulee ottaa huomioon vaadittavat integraatiot runkoverkkoon sekä joihinkin valtion palveluihin (kuten suomi.fi), joihin Valtorilla on erityisosaamista.

Palvelukeskusvertailussa toimijoiden omat runkoverkot osoittautuvat kustanustasoltaan vastaaviksi. Julkisen sektorin verrokki pystyy kuitenkin tuottamaan kokonaisverkkopalveluitaan selkeästi Valtoria edullisemmin johtuen liityntä- ja lähiverkkojen edullisuudesta. Vertailu toimijoiden välillä on kuitenkin vain viitteellistä, sillä kustannuksen muodostumiseen vaikuttaa merkittävästi mm. asiakkaiden toimipisterakenne.

Transformaation eteneminen tietoliikennepalveluissa

TORI-tietoliikennepalvelujen laskutus on euro-määräisesti pysynyt suhteellisen tasaisena vuosina 2017-2019. Tietoliikennepalvelujen yhtenäistäminen etenee myös tasaista vauhtia, vuonna 2019 jo yli 50% laskutuksesta koostui tuotteistetuista palveluista.



Kuvio 26 Tietoliikennepalvelujen jatkuvien palvelujen laskutuksen kehitys TORI-liiketoiminnassa 2017-2019⁷¹

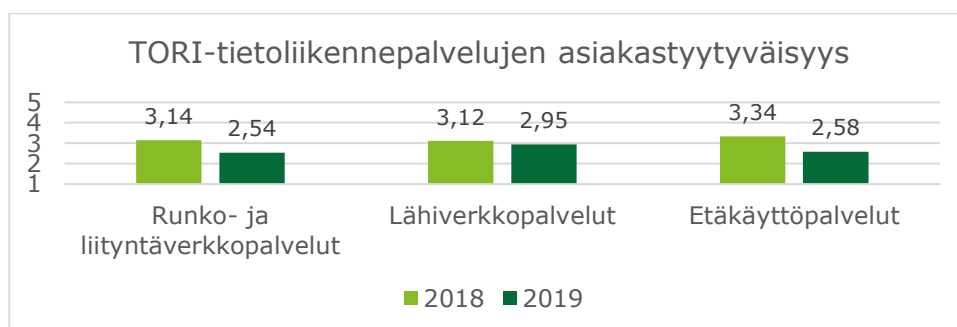
Tietoliikennepalveluissa tuotteistusasteen kehitys on ollut kasvussa 2017-2019 joskin lähes puolet palveluista on edelleen asiakaskohtaisia. Vuonna 2019 asiakaskohtaisista palveluista 2,4 MEUR lukeutui tavoitteenmukaisiin palveluihin (UH:n ulkomaan tietoliikenneyhteydet). Ei-tavoitteenmukaisia asiakaskohtaisia palveluja on edelleen 9,4 MEUR.

Asiakastarpeet liittyvät harvoin puhtaasti tietoliikenteeseen. Tietoliikenteen roolin ollessa mahdollistava palvelu, tietoliikennetarkaisujen tarve on asiakkaila tiiviisti sidoksissa käyttöpalvelujen kapasiteettitarpeeseen (esim. substanssijärjestelmien vaatimukset tietoliikenteelle) sekä työasematarpeeseen (asiakasviraston henkilöstön yleiset työskentelytarpeet). Esimerkiksi etäyhteyspalvelu on olennainen osa päätelaitepalvelu Valttia. Tämän vuoksi suunnitelmallinen yhteistyö ja yhteistyömallin luominen muiden palvelualueiden kanssa nähdään vaatimuksena tuotteistusasteen nostamiselle sekä yhteentoimivuuden varmistamiselle.

Tietoliikennepalvelujen kehittäminen paremmin asiakastarpeita vastaavaksi edellyttää myös kehitysresurssien lisäämistä. Tällä hetkellä teknisiä kehitysresursseja on käytettävissä niukasti, sillä jatkuvan toiminnan häiriöttömyys ajaa prioriteettina kehityksen ohi. Valtorilla ei ole myöskään kehitykseen dedikoituja teknisiä asiantuntijaresursseja. Yhtenä ratkaisuna transformaation vauhdittamiseksi Valtori voisi kasvattaa kumppaneiden hyödyntämistä kehitysprojektien suunnittelussa ja läpiviennissä.

Asiakastytyväisyys TORI-tietoliikennepalveluihin

Asiakastytyväisyys runko- ja liityntäverkkopalveluihin sekä etäkäyttöpalveluihin on laskenut selvästi 2019 aikana. Selkein syy on ollut toistuneet laajavaikuttavat tuotantohäiriöt, joihin on tehty ja tehdään korjaavia toimenpiteitä. Tietoliikennepalvelut ovat kärsineet muun Valtorin organisaation tavoin kehitys- ja tukipyyntöjen pitkistä läpimeno- ja käsittelyajoista. Kehityspyyntö ruuhkauttavat herkästi tuotantotiimiä, sillä kehitykseen ei ole erikseen dedikoituja henkilöitä.



Kuvio 27 Tietoliikennepalvelujen asiakastytyväisyyden kehitys TORI:ssa 2018-2019⁷²

⁷¹ Lähde: TORI Laskutus palvelualueittain 2017-2019 Deloitte.xls

⁷² Lähde: Valtorin asiakastytyväisyystutkimus 2019

Työasemapalvelut

Valtorin tuotteistettu työasemapalvelu Valtti tarjoaa asiakkaalle työaseman peruskäytön, laitteen, ohjelmistot ja lisenssit sekä ylläpito, yhtenä palvelukokonaisuutena kiinteään hintaan.⁷³ Käyttäjätukipalvelut eivät ole enää lokakuusta 2019 alkaen sisältyneet Valttiin, vaan ne laskutetaan asiakkaalta erillisenä palveluna. Tässä luvussa analysoidaan TORIn Valtti-töasemapalvelua suhteessa markkinaan ja soveltuvin osin suhteessa TUVEn työasemapalveluihin.

Työasemapalvelu tuotetaan pääosin Valtorin omalla henkilöstöllä, ja kumppaneita käytetään lähinnä palvelukomponenttien toimittamiseen (leasing-toimittaja, lisenssit). Valtori tekee itse laitteiden esiasennukset, mutta mm. paketoitien ruuhkahuippujen tasaamiseen käytetään myös kumppaneita.

Hintavertailu

Vertailussa käytetyt Valtorin hinnat ovat 2020 hinnastosta. Vastaavasti yksityisen sektorin vertailuarvot ovat keskiarvoja vertailuaineistosta. Vertailuarvojen vaihteluväli näkyy suluissa. Vertailuhinnat ovat markkinatoimijoiden sopimushintoja. Jotta Valtorin toimittamaa palvelua voidaan verrata yksityisen markkinan vertailuhintaan, on Valtorin asiakkaiden kokonaiskustannusta arvioitaessa markkinahintaan lisätty päälle 15% palveluintegraatio-kustannus, joka sisältyy Valtorin hintaan. Perustietotekniikkapalveluiden hankinta, toimittajien hallinnointi ja palvelujen integrointi tyypillisesti edellyttää n. 10-15% työpanosta palvelun hankintahinnan päälle.

Yleisesti ottaen Valtorin voidaan todeta olevan hieman yksityisen markkinan hintatasoa kalliimpi. Etua Valtori saa laitehankinnoissa (peruskannettava), mutta jää selkeästi jälkeen elinkaaren hallintapalvelussa. Oleellisin vertailurivi taulukossa on "Peruskannettava palveluna (pl. lisenssit)", joka sisältää molemmat edellä mainitut palvelukomponentit.

Taulukko 17 Tuotteistettujen työasemapalvelujen hintavertailu

Palvelu	Hinnoitteluperuste	Vertailuarvo, yks. sektori (vaihteluväli)	Verrokki-hinta, julk. sektori	TORI hinta (2020)	TUVE hinta (2020)	Lisätietoja
Hallintapalvelu (elinkaaren hallinta)	€ / työasema / kk	13,5 (10-26)	20	30 	42	
Tehokannettava	€ / työasema / kk	26,5	30	28,5 	-	< 10 % TORI-laitekannasta
Peruskannettava	€ / työasema / kk	22,5	23 (15-31)	14 	-	> 90 % TORI-laitekannasta
Peruskannettava palveluna (pl. lisenssit)	€ / työasema / kk	33 (28-38)	43 (35-51)	14 + 30 = 44 	-	Valtorin hinta sisältäen perusmaksun sekä laitteen (36kk ja 48kk leasing-hinnan keskiarvo).
Skype / Lync -peruslissenssi	€ / käyttäjä / kk	3	3	3 	-	Toimittajalla standardihinta lisenssille.
M365 E3	€ / käyttäjä / kk	29 (25-35)	27 (22-31)	22 	-	
Mobiililaittehallinta (sis. elinkaaren hallinta)	€ / laite / kk	7,5 (7-8)	4	10 	11,5	Elinkaaren hallinta osalla verrokeista approksimoitu työasemien elinkaaren hallintapalvelun mukaisesti

Peruspäätelaitepalvelu Valtin hinnoittelu on verrokkihintojen perusteella markkinahintoja korkeampi (Valtti 44€ vs. vertailuarvo 33€). Suurin tekijä tähän on hallintapalvelun korkea hinta sekä työasema- että mobiilipalveluissa. Hallintapalvelun korkeampi hinta voi johtua useammasta tekijästä:

⁷³ valtori.fi/paatelaitepalvelut

- Valtion.fi AD:n ylläpidosta (verrokeilla ei vastaavaa tarvetta)
- SCCM:n automaatioasteen alhaisuudesta
- Data-analytiikan vähäisestä käytöstä ennakoivaan ylläpitoon
- Usean imagen eli työasemamallin ylläpidosta
- Työasemien elinkaari palvelujen (esim. alustus ja korjaukset) alhaisesta automaatioasteesta.

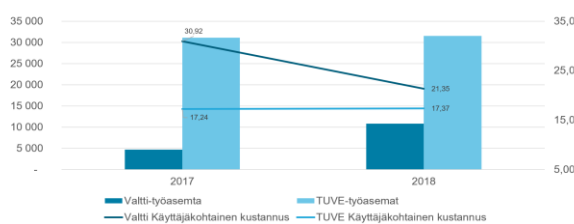
Ainoastaan työasemia verrattaessa Valtorin peruskannettava on hinnaltaan kilpailukykyinen, kun taas tehokannettava on hieman markkinahintaa kalliimpi. TUVE-hinnoittelu on hieman TORIa kalliimpaa, mutta TUVE-hinnat eivät ole suoraan vertailukelpoisia ja luotettava vertailu vaatii tarkempaa analyysia TORIn ja TUVEn palvelukomponenttien eroavaisuuksista. Pohjoismaisessa vertailussa Valtori menestyy kokonaisuudessaan hyvin, mutta työasemien elinkaarenhallintapalvelussa Valtori jää jälkeen muista tarkastelluista julkisen sektorin palveluntarjoajista.

Valtorin tehdessä itse työasemapalveluiden hallintaa ja operointia, prosesseista voidaan tunnistaa säästöpotentiaali mm. itsepalveluportaaliilla sekä automatisoimalla eri työvaiheita. Työasemapalveluissa SCCM:n ylläpidon automaatioasteen nosto, data-analytiikan ja tekoälyn käytön lisääminen ennakoivaan ylläpitoon, sekä toimitus- ja poistoprosessin kehittäminen jälkimarkkinaa hyödyntäen ovat esimerkkejä keinoista tehostaa toimintaa.

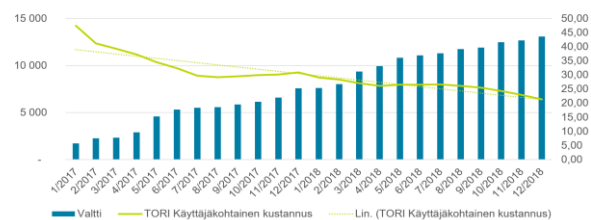
Transformaation eteneminen työasemapalveluissa

Valtorin palvelualueista päätelaitepalveluissa asiakkaiden ja käyttäjien lisäämisellä on selkeimmin suora vaikutus yksikkökustannukseen, johtuen mm. suuremmasta määrästä jakajia yleiskustannuksille. Valtti-työasemapalvelun volyymi on kasvanut, mikä on alentanut työaseman käyttäjäkohtaista kustannusta. Alla kuvattuun yksikkökustannukseen sisältyy vain ulkoiset kulut ja henkilöstökulut, mutta ei muita eriä tai vyörytyksiä.

TORI (Valtti) JA TUVE TYÖASEMA

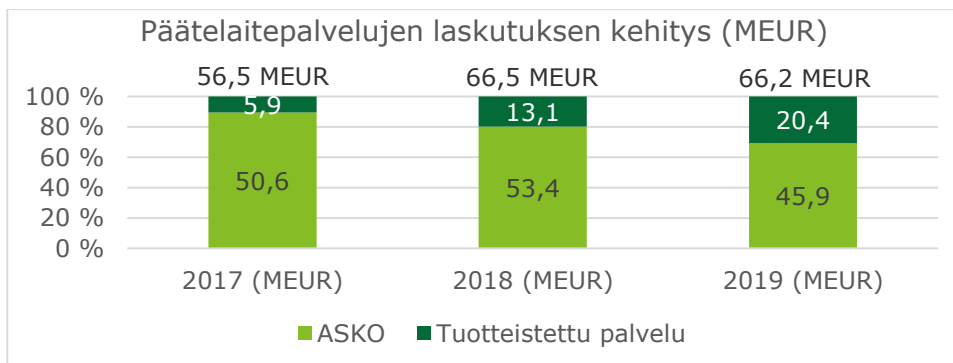


Valtti Käyttäjämäärän / käyttäjäkohtaisen kustannuksen kehitys 2017-2018



Kuva 10: Työasemien määrän ja yksikkökustannuksen kehitys 2017-2018⁷⁴

Tuotteistetun Valtti-työaseman skaalaus koko asiakaskenttään on vielä alkuvaiheessa. Samalla kun perus-Valtti-työasemaa on skaalattu laajemmalle asiakaskunnalle, TORI-työasemapalvelujen tuoteportfolioa on kehitetty modulaarisempaan suuntaan.



Kuvio 6: Päätelaitepalvelujen yhtenäistäminen 2017-2019⁷⁵

⁷⁴ Valtti kustannusjakauma.xlsx

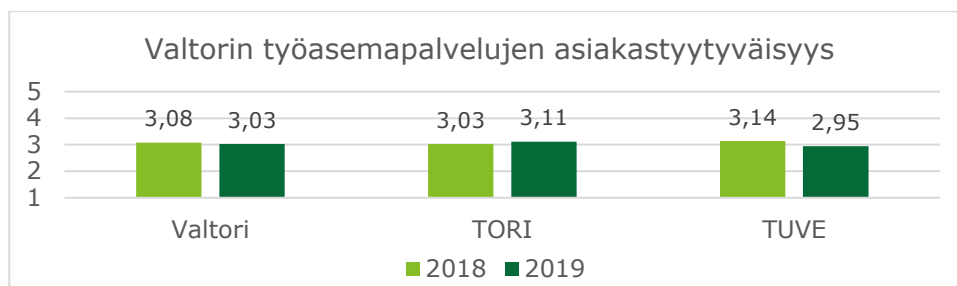
⁷⁵ Lähde: TORI Laskutus palvelualueittain 2017-2019 Deloitte.xlsx

Perus-Valtin käyttöönotossa on useiden virastojen kanssa törmätty yhteensopivuusongelmiin ja vakioratkaisun sovittaminen on osoittautunut haasteelliseksi mm. niillä asiakkailla, joissa työasemilla on kytkös asiakaskohtaisiin Active Directoryihin (AD) ja vanhaa työasemaympäristöä ei ole voitu muuttaa.

Perus-Valtin lisäksi tarjoamaa ollaan laajentamassa mm. Valtti-Moduuliin, Virtuaali-erikoisratkaisuun sekä Valtti-Pilveen. Valtti Moduuli on otettu käyttöön ratkaisemaan asiakaskohtaisten vaatimuksiin liittyviä haasteita, ja se on käytössä jo muutamalla asiakkaalla. Valtti-Pilvi on kehityspotkessa, mutta mm. palvelun tuottamismalli on sen osalta vielä ratkaisematta. Tuottamismallia ja kumppaneita valittaessa olisi oleellista huomioida mm. valtion linjaukset tiedon turvallisuusluokituksista ja soveltaa niitä päätösten perustana asianmukaisesti.

Näkemyks on, että yhtenäistämisen myötä työasemapalveluissa on vielä merkittävää kasvupotentiaalia mutta palvelun kehitys on edennyt hitaasti. Valtori voisi nykyistä enemmän hyödyntää markkinassa olevaa osaamista palvelukehityksen vauhdittamiseksi sekä transitioprojektien läpiviemiseksi. Suuremmilla volyymeilla asiakaskohtaiset yksikkökustannukset samalla tippuisivat.

Työasemapalvelujen asiakastyytyväisyys



Kuvio 29: Työasemapalvelujen asiakastyytyväisyyden kehitys Valtorissa 2018-2019⁷⁶

Työasemapalveluissa Valtori on suhteellisen hyvällä tasolla asiakastyytyväisyyden osalta, vaikka TUVEssa asiakastyytyväisyys laski vuonna 2019.

Käyttöpalvelut

Käyttöpalveluiden osalta vertailussa on tuotteistetut palvelut Vaka-Valtori ja Vaka-kumppani. Yhteensä noin 16000 palvelimesta Vaka-Valtorissa on noin 1500 ja Vaka-kumppanissa noin 7000 palvelinta. Loput palvelimet kuuluvat TORIn asiakaskohtaisiin palveluihin tai TUVE-palveluihin.

Vaka-Valtori palvelua käyttää 39 asiakasta. Sellaisia virastoja, joilla on sekä Vaka-palveluja (Valtorin itsensä tai kumppanin tuottamia tuotteistettuja käyttöpalveluita), että muualta hankittuja käyttöpalveluita, on useita. Valtori näkee, että myös jatkossa yksittäisen asiakkaan käyttöpalvelut hajautuvat eri paikkoihin asiakkaan ympäristöihin sekä TOSI-ratkaisuihin liittyvien tietoturva-vaatimusten ja tiedon luokittelun perusteella.

Hintavertailu

Hintavertailuun on kerätty markkinadataa virtuaalisesta, asiakkaalle dedikoidusta kapasiteetista, joka on vertailukelpoista Valtorin hinnaston vastaavaan virtuaaliseen kapasiteettiin (asiakas saisi saman perusturvatason palvelun markkinasta molemmilla ratkaisulla). Valtorin omaa vs. kumppanikapasiteettia ei voi suoraan vertailla toisiinsa eri turvaluokitustensa vuoksi. Kumppanikapasiteettia koskee korkeampi tietoturvavelvoite.

Vertailuhinnat ovat markkinatoimijoiden sopimushintoja. Jotta Valtorin toimittamaa palvelua voidaan verrata yksityisen markkinan vertailuhintaan, on Valtorin asiakkaiden kokonaiskustannusta arvioitaessa mark-

⁷⁶ Lähde: Valtorin asiakastyytyväisyystutkimus 2019

kinahintaan lisätty päälle 15% palveluintegraatiokustannus, joka sisältyy Valtorin hintaan. Perustietotekniikkapalveluiden hankinta, toimittajien hallinnointi ja palvelujen integrointi tyypillisesti edellyttää n. 10-15% työpanosta palvelun hankintahinnan päälle.

Valtorin tuotteistettujen TORI-käyttöpalveluiden hinnat ovat selkeästi markkinan vertailuarvoja kalliimpia käyttöönoton ja elinkaaren hallinnan (perusmaksu) osalta. Tämä pätee sekä oman konesalin (Vaka-Valtori, perusturvataso), että kumppanin konesalin (Vaka-kumppani, korotettu turvataso) palveluissa. Tallennuksessa ja varmistuksessa Valtorin omat konesalit ovat kilpailukykyisiä sekä TORI- että TUVE-käyttöpalveluissa, mutta korkeamman turvaluokituksen kumppanikapasiteetissa hinnat nousevat selkeästi markkinatasojen yläpuolelle.

Taulukko 18 Virtuaalipalvelinten ja dedikoidun kapasiteetin yksikköhintavertailu

Palvelu	Hinnoitteluperuste	Vertailuarvo, yks. sektori (vaihteluväli)	Verrokki-hinta, julk. sektori	TORI hinta, oma kapasiteetti (2020)	TORI-hinta, kumppanikapasiteetti (2020)	TUVE hinta (2020)	Lisätietoja
Virtuaalipalvelimen kapasiteetti (4 vCPU,16 GB)	€ / palvelin / kk	64 (27-126)	95 (67-124)	119 ●	181 ●	-	Verrokkihinnat eivät ota kantaa palvelimien käyttöjärjestelmiin, palveluaikoihin tai saatavuuteen. Verrokeissa konesalit ETA-maissa.
Tallennus-kapasiteetti	€ / TB / kk	115 (104-161)	Alhaisempi suorituskyky: 87 (74-100) Korkea suorituskyky: 160	Alhaisempi suorituskyky: 43 ● Korkea suorituskyky: 80 ●	260 * ●	41,5 ●	Vertailuarvot kapasiteettia dedikoidusta ympäristöstä Suomessa tai muualla Euroopassa. *Kumppanikapasiteetti 630€/TB jaettu Valtorin varmistuspolitiikan mukaan tallennukseen ja varmistukseen
Varmistus	€ / TB / kk	69 (59-82)	90 (60-120)	36 ●	370 * ●	17,5 ●	
Virtuaalipalvelimen käyttöönotto	€ / käyttöönotto	74 provisiointi + 3h*97 asiantuntijatyö = 365	287 (150-420)	1500 ●	1500 ●	-	Vertailuarvot kapasiteettia dedikoidusta ympäristöstä Suomessa tai muualla Euroopassa. Vertailuhinta julkisen pilvipalvelun palvelimen käyttöönotolle.
Perusmaksu: palvelimen valvonta ja hallinta (perustietoturva)	€ / kk / palvelin	60 (48-71) *	97 (65-130)	90 ●	Ei erikseen hinnoiteltu	-	* Vertailuarvot dedikoidusta ympäristöstä Suomessa tai muualla Euroopassa. Suomessa / muualla Euroopassa. Hallinnointi verrokeissa voi olla tehty ETA-alueen ulkopuolelta. ** Sisältyy perusmaksuun
Virtuaalinen verkkokortti (vNIC)	€ / kk / palvelin		5 **		6		
Perusmaksu: palvelimen valvonta ja hallinta (korotettu turvaluokitus)	€ / kk / palvelin	102 (63-130)	-	Ei saatavissa omasta konesalista	210 (FI) ● 137 (ETA) ●	-	Vertailuarvot dedikoidusta ympäristöstä Suomessa tai muualla Euroopassa. Hallinnointi verrokeissa tehty ETA-alueelta.

Valtorin perusmaksuun sisältyy ylläpitotyön lisäksi tietoliikennekapasiteetti ja tietoliikennekapasiteetin hallinta (erillistä tietoliikennemaksua ei ole). Tällä hetkellä kaikki asiakkaat maksavat samasta tietoliikenteen palvelutasosta, eli saavat täyden kaistan, vaikka tähän ei olisi tarvetta. Palvelun kehityspolulle on lisätty hallinnan tehostaminen asiakassegmenteittäin oikean asiakastarpeen mukaan.

Hintaeroa selittää osin Valtorin käyttöpalveluihin kohdistuvat lainsäädännölliset velvoitteet. Hallintapalvelun kallista hintaa suhteessa verrokkeihin selittää ylläpidon sijainti, joka on omassa kapasiteetissa ja osassa kumppanikapasiteettia Suomi (muuten ETA-alueella). Fyysinen sijainti Suomessa tuo myös eron verrokkeihin, joilla konesalien fyysinen sijainti on pohjoismaissa tai ETA-alueella.

Käyttöpalveluja voidaan vertailla myös muodostamalla esimerkkikokoonpanoja palvelukomponenteista. Kokonaisuuden vertailu kokoonpanojen kautta antaa parhaiten suuntaa todellisille hintaeroille, sillä toimijat allokoiivat eri tavoilla kustannuksiaan palvelukomponenteille, tehden yksittäisten palvelukomponenttien

vertailusta vain viitteellistä. Valtorin oman konesalin tuotteistettu palvelu Vaka-Valtori on Valtorin käyttöpalveluista vertailuaineistoon nähden vertailukelpoinen. Vertailukokoonpanossa kapasiteetti on dedikoitua kapasiteettia jaetussa (julkisessa) ympäristössä.

Taulukko 19 Käyttöpalvelujen kokoonpanovertilu – perustietoturvatason (julkisen ympäristön) kapasiteetti⁷⁷

Kokoonpano		VAKA-VALTORI (ark. 8-16, ylläpito Suomesta, €)	Yksityisen sektorin vertailuarvo (ka, €)	Julkisen sektorin verrokkihinta (ka, €)
4	vCPU	16	64	11
16 GB	Muisti	103		59
100 GB	Tallennus	4,3	12	9
400 GB	Varmistus	14	28	36
1x	Perusmaksu	90	60	120
1x	vNIC			
Yhteensä		228	163	234

Valtorin käyttöpalvelun erimerkkikokoonpano on vertailussa 57% markkinaverrokkia kalliimpi. Ylläpidon edullisemman sijainnin arvioidaan tuovan eroa vertailuhintojen eduksi, mikä näkyy perusmaksussa. Esimerkissä käytetään (myös Valtorille) varmistuspolitiikkana 1:4 oletusta, mikä on Valtorin varmistuspolitiikkaa 1:13 kevyempi. Suhdeluku tarkoittaa tallennuspalvelussa vaadittua varmistuskapasiteettia yhtä tallennuskapasiteetin yksikköä kohden. Yksityisen sektorin verrokkien varmistuspolitiikkaa ei ole kuitenkaan ollut arvioinnissa mahdollista selvittää (eikä sen aiheuttamaa vaikutusta tallennuksen ja varmistuksen hinnanmuodostukseen), minkä vuoksi kokoonpanovertilussa käytetään ”kompromissiratkaisua” (4x) liian suuren tai liian pienen varmistuksen painoarvon välttämiseksi.

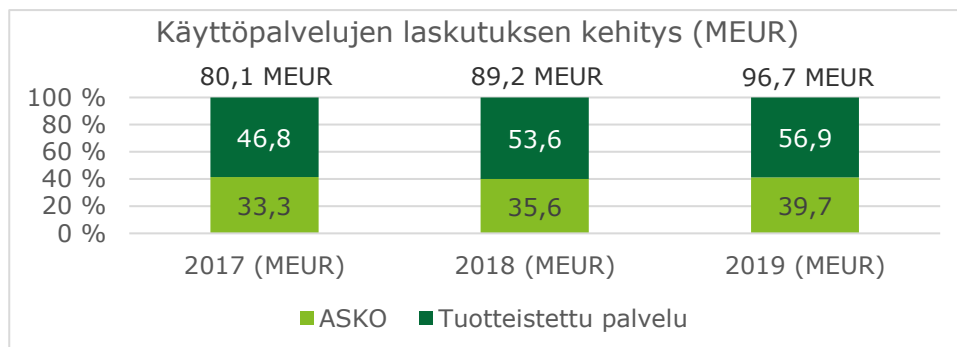
Valtori on kokonaispalvelussa yksityistä sektoria kalliimpi, mikä on odotettu tulos ottaen huomioon yksityisen sektorin mahdollisuudet hyödyntää skaalaetuja omaavia palveluntuottajia, jotka puolestaan hyödyntävät skaalansa lisäksi Valtoria joustavampaa sekä halvempaa työvoimaa. Julkisen sektorin vertailussa Valtori on hinnaltaan kilpailukykyinen, mutta on huomioitava, että verrokkipalvelukeskukset tuottavat samaan hintaan joko korkeampaa tietoturvatason tai pidempää 24/7-palveluaikaa. Valtorin toimiessa verrokkejaan enemmän ns. hybridimaailmassa erilaisten ympäristöjen suhteen (pilvi, perustason on-premise, TL3, TL4, jne.), on sen vaikea saavuttaa kussakin tuotantomallissa riittävää volyymia kustannuskilpailukykyyn. Verrokkit toimivat huomattavasti Valtoria harvemmillä tuotantomalleilla mahdollistaen virtaviivaisemman palvelutuotannon ja suuremman volyymin per tuotantomalli.

Käyttöpalveluissa kustannussäästöjä voidaan olettaa saavutettavan mm. palvelimien käyttöönoton ja hallinnan tehostamisella, automaatiota lisäämällä ja siirtymällä soveltuvilla alueilla vahvemmin puhtaisiin pilvipalveluihin (IaaS). Elinkaarenhallintaa on mahdollista kehittää mm. virtualisointitekniikan avulla, jolloin voidaan mahdollistaa automaattisempi käyttöönotto ja korjaukset. On myös harkittava, onko Valtorin järkevä tuottaa itse pitkällä tähtäimellä lainkaan julkiseen ympäristöön verrannollisia käyttöpalveluja, vai tulisiko sen erikoistua turvaluokiteltuihin käyttöpalveluympäristöihin.

⁷⁷ Varmistuspolitiikaksi esimerkissä oletetaan 1:4; Vaka-Valtorissa ja verrokkiryhmässä perustason tietoturva; Valtorin konesalien fyysinen sijainti ja ylläpito Suomessa - verrokeissa on vaatimus fyysiselle sijainnille ETA-alueella ja ylläpito voi olla tehty myös offshore (ETA-alueen ulkopuolelta); Yksityisen sektorin vertailuarvoon on laskettu sisään verrokkihinnan päälle lisättävä 15% kustannus virastolle, jotta verrokki saadaan vertailukelpoiseksi Valtorin kanssa. 15% on arvio palvelunhallinnan kustannuksesta, sisältäen hankinnan, toimittajahallinnan ja palveluintegroinnin. Julkisen sektorin verrokeissa on joko Valtoria korkeampi tietoturvasato tai pidempi (24/7) palveluaika. (lähde: Valtorin hinnasto)

Transformaation eteneminen käyttöpalveluissa

Transformaatio asiakaskohtaisista palveluista tuotteistettuihin palveluihin on ollut viime vuosina käyttöpalvelujen kohdalla hidasta. Toisaalta Valtorilla ei ole ollut tarjota asiakkaille sopivan laatu- tai hintatason palvelua, ja toisaalta transformaatio asiakaskohtaisesta ratkaisusta tuotteistetun palvelun piiriin on kallista.



Kuvio 30: Käyttöpalvelujen transformaation eteneminen 2017-2019⁷⁸

Käyttöpalveluissa tuotteistusaste on pysynyt noin 60%:ssa vuosina 2017-2019. Asiakaskohtaisista palveluista 11,0 MEUR lukeutuu tavoitteenmukaisiin palveluihin (2019). Näitä ovat Tullin kapasiteettipalvelut (5,5 MEUR), väyläviraston & TMFG:n kapasiteettipalvelut (4,0 MEUR) ja MML:n kapasiteettipalvelut (1,5 MEUR). Kussakin asiakaskohtaisessa palvelussa on eri palvelumalli. Kaksi ensimmäistä ovat kumppaneiden tuottamia, ja Maanmittauslaitoksen konesali Valtorin operoima.

Valtorin tuotteistettujen palvelujen hinnoittelu näyttyy monille suurille virastoille kalliina, mikä ei houkuttele siirtymistä tuotteistetun palvelun piiriin. Myös transitioprojektien kustannukset tekevät siirtymästä virastoille taloudellisesti kannattamattoman.

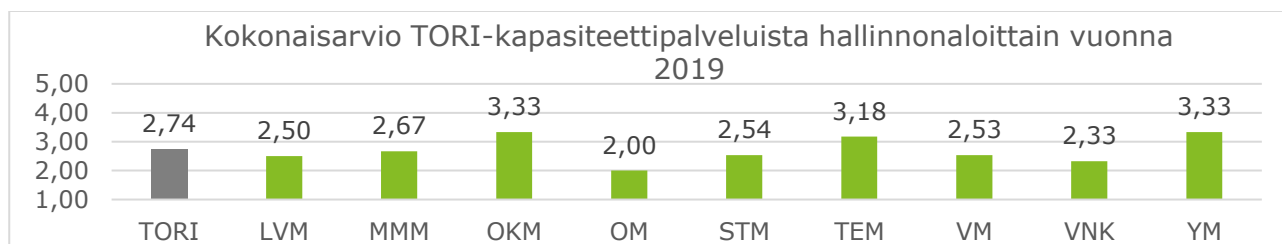
Tuleva käyttöpalvelujen kilpailutus on mahdollisuus kehittää palvelukokonaisuutta palvelualuestrategian lähtökohdista. Nykyinen kumppanisopimukseen ei ole alun perin sisäänrakennettu riittävän joustavia hintojen vuosittaisia tarkistuksia, jotta hintatasoa olisi voitu sovittaa laskeneeseen markkinahintaan.

Tavoitetilassa tuotteistetuille käyttöpalveluille on Valtorissa suunniteltu kolmijakoista palvelumallia, jolla on tarkoitus pystyä vastaamaan eri asiakkaiden tarpeisiin:

1. Yksi kokonaistoimittaja (Vaka-kumppani -tyyppinen – nykyinen sopimus erääntyy ja kilpailutus-toimenpiteet käynnissä)
2. Toimittaja tekee hallinta- ja valvontapalvelua Valtorin omistamiin konesaleihin
3. Valtoriin oma konesali, jonka hallinta- ja valvontapalvelun Valtori hoitaa itse

Käyttöpalvelujen asiakastyytyväisyys

Käyttöpalvelujen asiakastyytyväisyyttä tarkastellaan TORIn osalta, ja se pysyi vuonna 2019 edellisvuoden tasolla (2,74). Hallinnonaloittaisessa tarkastelussa parhaat asiakastyytyväisyydet saavutettiin OKM:n (3,33), ympäristöministeriön (3,33) ja työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonaloilla (3,18). Nämä ovat kaikki Valtorin tuotteistetun Vaka-käyttöpalvelun piirissä.



Kuvio 31: TORI-käyttöpalvelujen asiakastyytyväisyys hallinnonaloittain 2019⁷⁹

⁷⁸ Lähde: TORI Laskutus palvelualueittain 2017-2019 Deloitte.xls

⁷⁹ Lähde: Valtorin asiakastyytyväisyystutkimus 2019

Oikeusministeriön hallinnonalalla tyytyväisyys kapasiteettipalveluihin oli selkeästi hallinnonaloista heikoimmalla tasolla (2,00). OM:n hallinnonala toimii asiakaskohtaisella ORK:n kautta loppuasiakasvirastoille tarjottavalla palvelumallilla ja käyttöpalveluiden osalta käyttää asiakaskohtaista kumppania. Toimitusketju loppuasiakkaalle on varsin pitkä, ja Valtorin roolin tarpeellisuus ja lisäarvon tuottokyky kyseisen käyttöpalvelun hallinnoinnin osalta voidaankin kyseenalaistaa. Myös valtioneuvoston kanslian asiakaskohtainen konesali on asiakastyytyväisyydellä mitattuna heikko (2,33). Valtorissa tiedostetaan, että joissain asiakkailla hallinnoimissaan palveluissa Valtori ei tuota asiakkailleen lisäarvoa.

4.3.4 Vertailun yhteenveto

Valtorin toiminnallaan luoma lisäarvo

Valtoria arvioitaessa korostetaan tyypillisesti kustannustehokkuutta sekä eri palvelukokonaisuuksien yksikkökustannusta ja laatua. Valtorin toimintaa arvioitaessa usein unohdetaan lisäarvo ja hyöty, jonka se pystyy tarjoamaan valtiohallinnon toimijoille, ministeriöille ja virastoille.

Tärkeimmiksi Valtorin mukanaan tuomiksi hyödyiksi voidaan tunnistaa:

- *Yhteentoimivuuden mahdollistaminen valtiohallinnossa* – tietojärjestelmien ja työympäristöjen yhteentoimivuus virastojen välillä mahdollistuu.
- *Parantunut kontrolli ja kyky ohjata ICT-toimintaa koko valtiohallinnon tasolla* – keskittämällä toimialariippumattomien palveluiden kehitys ja tuotanto yhdelle toimijalle, kyseisen palvelukokonaisuuden ohjaus ja kontrollointi koko valtiohallinnon tasolla on helpompaa.
- *Virastojen resurssit lisäarvon tuottamiseen* - Valtorin integraattorirooli perustietotekniikan osalta vapauttaa virastojen resurssit asiakaskohtaisten TOSI-ratkaisujen sekä digitalisaation kehittämiseen.
- *Uusien työskentelymallien mahdollistaminen* - Yhtenäinen palvelu koko valtiohallinnolle sekä yhteentoimivuus perustietotekniikan osalta, mahdollistaen liikkuvan työskentelyn sekä joustavan tavan tehdä yhteistyötä virastojen ja hallinnonalojen välillä
- *Kustannussäästöt suurempien hankintavolyymien kautta* – Keskitetyn hankinnan kautta voidaan saavuttaa kustannussäästöjä erityisesti volyymituotteissa (ostovoima) – korostuu työasemissa, mobiililaitteissa ja verkkoliikenteessä. Vahva hankintavoima myös palveluhankinnoissa.
- *Tietoturvaan varautuminen ja suojautuminen* - Varautuminen tietoturvaan ja niiltä suojautuminen vaatii entistä enemmän resursseja ja osaamista. Valtori isona toimijana pystyy paremmin hoitamaan tätä tehtävää verrattuna tilanteeseen, jossa jokainen asiakasvirasto hankkii tarvittavat osaamisen itselleen.
- *Mielekäs työympäristö ja uramahdollisuudet valtiohallinnon ICT-ammattilaisille* – Merkittävä ICT-palveluja tarjoava toimija kykenee tarjoamaan mielekkäitä uramahdollisuuksia; esim. teknisiä asiantuntijarooleja sekä ICT-palvelukeskuksiin liittyviä johtamis- ja esimiesrooleja.

Valtorin tehokkuuden yhteenveto

Valtorin sisäisen tehokkuuden nähdään laskutusasteella (67%) mitattuna vielä laskevan, kun sisäistä toiminnan kehittämistä ja toiminnan yhtenäistämistä tehdään kasvavissa määrin. Tuotantoprosessin tehostaminen automaatiota lisäämällä vapauttaa henkilöresursseja. Samalla Valtorilla on kuitenkin selkeä tarve kehittämisrooleille, joihin tuotannossa vapautuvaa henkilötyötä tulisi allokoida. TORI ja TUVE resurssien ristiinkäytön lisääminen on toinen mahdollisuus tasata työkuormaa ja parantaa työvoiman laskutusastetta. Tähän mennessä resurssien ristiinkäyttö on kuitenkin ollut vähäistä.

Kustannustehokkuus Valtorissa vaihtelee riippuen tarkasteltavasta palvelualueesta. Asiakashintoja vertailtaessa tietoliikennepalvelut osoittautuvat kokonaisuutena keskimääräistä edullisemmaksi. Pohjoismaisessa vertailussa Valtori pärjää hyvin lukuun ottamatta tietoliikennepalveluja (verroilla poikkeuksellisen hyvällä tasolla) ja työasemien elinkaarenhallintaa. Selkeimmin Valtori jää markkinan hintatasosta jälkeen käyttöpalveluissa ja työasemapalvelussa. Näissä palvelualueissa suurin hintaero selittyy kalliimmalla elinkaaren hallinnalla, johon Valtorilla ei ole markkinan tasoista kustannustehokkuutta. Taulukkoon 20 on koottu yhteenveto tuloksista.

Taulukko 20 Yhteenveto hintavertailusta

Palvelu	Hinnoitteluperuste	Vertailuarvo, yks. sektori (vaihteluväli)	Verrokki-hinta, julk. sektori	TORI-hinta 2020	TUVE-hinta 2020	Ero (TORI vs. yks. sektori)	Lisätietoja
Asiantuntijapalvelut: Asiantuntija (perustaso)	€ / h	84 (62-95)	79 (68-89)	65	60	-23% 	Yks. sektori: suomalaisten resurssien tuntihintoja
Käyttäjätuki: Aluepalvelu	€ / h	52 (42-68)	75 (61-89)	65	60	+25% 	
Käyttäjätuki: Asiakastuki	€ / työ- asema / kk	10 (8-15)	15	11	2,1	+6% 	TUVEn toimintamalli poikkeava
Tietoliikennepalvelut: Kokonaispalvelu (LAN + WAN + VPN; pl. runko-verkko)	€ / käyt- tämä / kk	19	11 (5-18+)	15	-	-21% 	15 % integrointikustannus huomioitu yks. sektorin vertailuarvon sisään.
Työasemapalvelut: Peruskannettava palvelu (pl. lisenssit)	€ / työ- asema / kk	33 (28-38)	43 (35-51)	44	-	+34% 	15 % integrointikustannus huomioitu yks. sektorin vertailuarvon sisään.
Työaseman hallintapalvelu	€ / työ- asema / kk	14 (10-26)	20	30	42	+122% 	15 % integrointikustannus huomioitu yks. sektorin vertailuarvon sisään.
Käyttöpalvelut: Esimerkkikokoonpano (virtuaalipalvelin, -kapasiteetti, tallennus, varmistus ja hallinta)	€ / kk	163	234 (228-240)	228	-	+40% 	15 % integrointikustannus huomioitu yks. sektorin vertailuarvon sisään. Vaka-Valtori (oman konesalin virtuaalikapasiteetti), perusturvataso.

Valtorin palvelujen hinnan käyttäytymistä eri asiakkaille on tarkasteltu kuvitteellisten asiakasskenaarioiden kautta taulukossa 21. Työasemapalvelut sekä käyttöpalvelut ovat selkeästi suurimmat kuluerät esimerkki-asiakkaille. Käyttöpalvelut näyttävät Valtorin hinnoittelulla suurille virastoille kalliimmilta (+28% suhteessa yksityisen sektorin vertailuarvoon) kuin pienille virastoille (-0,4%). Työasemien hinnoittelu pysyy lineaarisena huolimatta asiakasviraston koosta tai toimipisteiden määrästä.

Suurin eroavaisuus markkinahintoihin on viestintäpalveluissa (+28%). Mukaan ei ole laskettu puhepalveluita, joiden osuus kokonaiskustannuksesta on pieni. Puhepalvelut ovat Valtorin mukaan hinnaltaan kilpailukyisiä vastikään tehdyn kilpailutuksen myötä.

Taulukko 21 Skenaarioperusteinen hintavertailu⁸⁰

Skenaario	Palvelualue	1000 € / vuosi		Erotus		€ / hlö / vuosi	Oletukset
		Valtori (ei sis. viraston omaa työtä)	Vertailu- arvo	1000 €	%		
Iso virasto (2000 hlö, 30 toimipistettä)	Työasemapalvelut	1 584 k€	1 480 k€	+105 k€	+7 %	Valtori: 2166 € Verrokki: 1923 €	500 palvelinta 5 lähitukipistettä 100 TB tallennuskapasiteetti Erityisasiantuntija 100h / kk
	Tietoliikennepalvelut	408 k€	457 k€	-49 k€	-12 %		
	Käyttöpalvelut	1 608 k€	1 249 k€	+359 k€	+22 %		
	Viestintäpalvelut (email + skype)	142 k€	102 k€	+39 k€	+28 %		
	Asiakastuki & asiantuntijat	590 k€	558 k€	+32 k€	+5 %		
	Yhteensä	4 332 k€	3 845 k€	+487 k€	+11 %		
Keskisuuri virasto (500 hlö, 10 toimipistettä)	Työasemapalvelut	396 k€	370 k€	+26 k€	+7 %	Valtori: 2176 € Verrokki: 1937 €	100 palvelinta 2 lähitukipistettä 30 TB tallennuskapasiteetti Erityisasiantuntija 20h / kk
	Tietoliikennepalvelut	134 k€	114 k€	+20 k€	+15 %		
	Käyttöpalvelut	344 k€	297 k€	+47 k€	+13 %		
	Viestintäpalvelut (email + skype)	35 k€	26 k€	+10 k€	+28 %		
	Asiakastuki & asiantuntijat	178 k€	162 k€	+16 k€	+9 %		
	Yhteensä	1 088 k€	969 k€	+119 k€	+11 %		
Pieni virasto (100 hlö, 2 toimipistettä)	Työasemapalvelut	79 k€	74 k€	+5 k€	+7 %	Valtori: 2555 € Verrokki: 2366 €	20 palvelinta 1 lähitukipiste 10 TB tallennuskapasiteetti Erityisasiantuntija 5h / kk
	Tietoliikennepalvelut	27 k€	23 k€	+4 k€	+15 %		
	Käyttöpalvelut	78 k€	78 k€	-0,3 k€	-0,4 %		
	Viestintäpalvelut (email + skype)	7 k€	5 k€	+2 k€	+28 %		
	Asiakastuki & asiantuntijat	65 k€	57 k€	+8 k€	+12 %		
	Yhteensä	255 k€	237 k€	19 k€	+7 %		

⁸⁰ Yleiset oletukset skenaarioihin:

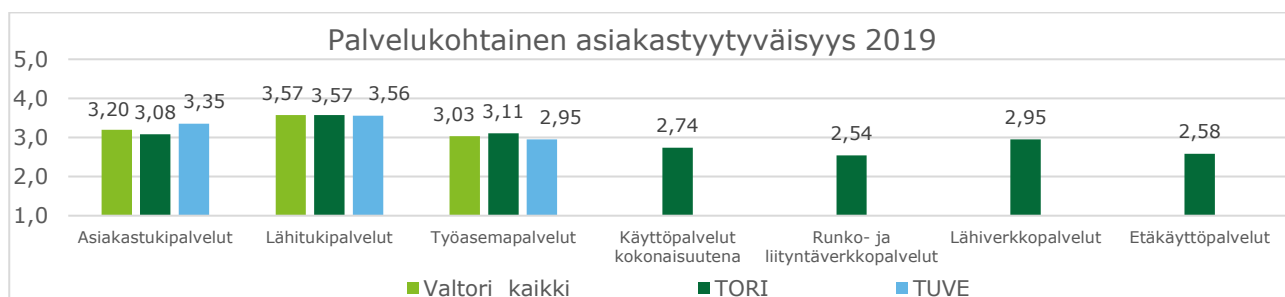
- Työasemien lkm = henkilöstön lkm (peruskannettava)
- Henkilöstö jakautunut tasaisesti toimipisteisiin
- Palvelimet 4 vCPU, 16GB, joista 90% 8-16, 10% 24/7. Valtorin oma kapasiteetti, jaettu ympäristö
- Palvelimien lisästarve 5% vuodessa
- Lähituen tuntimäärä 14h / vko / tukipiste
- Lisenssit & VPN: Skype, VPN, eMail ja M365 E3 per työasema
- Asiakastuki: 8,2 tikettiä / hlö / vuosi, 15min ratkaisuaika per tiketti
- Verrokkien verkkopalvelut eivät ota kantaa toimipisteiden määrään
- Varmistuspoliittikka 4x tallennus
- Vertailuarvoon on laskettu sisään verrokkihinnan päälle lisättävä 15 % kustannus asiakasvirastolle, jotta yksityisen sektorin verrokkihinta saadaan vertailukelpoiseksi Valtorin kanssa. 15 % on arvio palvelunhallinnan kustannuksesta, sisältäen hankinnan, toimittajahallinnan ja palveluintegroinnin. Huom. asiakastukeen & asiantuntijoihin ei ole lisätty 15 %.
- Transitiokustannuksia palvelujen siirrosta asiakkaalta Valtorille ei huomioitu laskelmissa

Tuottavuus on Valtorissa organisaation laskutusasteella mitattuna ollut laskussa vuodesta 2017 saakka, mitä selittää kasvanut keskittyminen sisäiseen kehittämiseen sekä palvelut ja kehitys -yksikön roolin muuttaminen toimintaa ja palveluita koordinoivaan rooliin. Käyttäjätuen palvelujen tuottavuus on kohtalaisen hyvällä tasolla, mutta hieman markkinan vertailuarvoja heikompaa. Palvelualuekohtaista työn tuottavuutta arvioitiin ylläpitoa vaativien palvelukomponenttien hintavertailun kautta. Näissä Valtori jäi useimmiten markkinaverrokeista jälkeen, laadullisen analyysin mukaan pääasiassa vähäisen automaation, analytiikan, kapasiteetin optimoinnin sekä itsepalvelumahdollisuuksien vuoksi.

Taulukko 22 Analyysi kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta palvelualueittain

Palvelualue	Kustannustehokkuus	Arvio	Tuottavuus	Arvio
Tietoliikennepalvelut	Kokonaispalveluna (kaikki tarvittavat tietoliikennepalvelut, pl. runkoverkko) Valtorin hinnat ovat hieman markkinoiden tarjoamaa edullisempia. Huomioon ottaen runkoverkkoon ja muihin valtion IT-palveluihin tarvittavat integraatiot, Valtorin koetaan olevan oikea taho tuottamaan julkisen sektorin verkkopalvelut.	●	Hintakilpailukyvyistä huolimatta Valtorin suurimmat palvelutaso-ongelmat vuonna 2019 ovat kohdistuneet tietoliikennepalvelujen toimivuuteen (lähiverkko, etäverkko, runkoverkko). Muutoksenhallinta on suurin laajojen häiriöiden aiheuttaja. Yhteistyön tarve muiden palvelualueiden kanssa korostuu.	●
Työasemapa- palvelut	Vertailuhintojen perusteella Valtorin tarjoamat työasemapa-	●	Palvelun tuottavuus on parantunut merkittävästi tarkasteluvuosien välillä. Yksikkökustannusta on pystytty laskemaan Valtti-käyttäjämäärän kasvattamisen kautta. Skaalauspotentiaalia nähdään olevan jatkossakin, mutta modulaariset palveluvaihtoehdot vaativat hieman perus Valttia korkeampaa sisäistä panostusta ja kasvattavat kiinteitä kuluja hieman.	●
Käyttöpal- velut	Verkkopalvelujen hinnat ovat kautta linjan markkinan tasoa korkeammat, etenkin kumppanien tuottamina. Tämä johtuu osittain tietoturvalvoitteista, mutta kapasiteetin lisääntyneen hankkiminen julkisista pilvipalveluista sekä kapasiteetin allokointi asiakkaiden tiedon tarkemman luokittelun perusteella olisi perusteltua.	●	Tuottavuudessa on kehitettävää elinkaarihallinnan, kapasiteetin oikean allokoinnin ja palvelutasojen asiakassegmentti kohtaisen optimoinnin kautta. Esimerkiksi käyttöpalveluissa vaadittava tietoliikennekomponentti on mitoitettu kaikille asiakkaille täydellä kapasiteetilla 24/7, vaikka suuri osa ei tätä kaistaa tällä palvelutasolla tarvitse.	●

Asiakastyytyväisyydet palvelualueittain


Kuvio 32: Palvelualuekohtaiset asiakastyytyväisyydet 2019⁸¹

Palvelualueista hyvään asiakastyytyväisyyteen yltävät käyttäjätuki sekä työasemapa-

Kokonaiskuva palvelualueittain

Analyyysin perusteella yhtenäistämisen myötä useilla palvelualueilla on potentiaalia yksikkökustannuksen alentamiseen. Jatkossa on kuitenkin oleellista tehdä yhtenäistämistä asiakastarve edellä, sillä asiakkaiden tarpeet tulevat jatkossakin poikkeamaan toisistaan jopa kasvavissa määrin ja Valtori ei saa olla este tehokkaampien ratkaisujen luomiselle. Esimerkiksi laajempi siirtyminen pilvipalvelujen käyttöön mahdollistaa

⁸¹ Lähde: Valtorin asiakastyytyväisyystutkimus 2019

tietyille asiakasryhmille huomattavasti joustavamman, kustannustehokkaamman ja tietoturvaltaan paremman kokonaispalvelun (ml. päätelaitteet, käyttöpalvelut, tietoliikenne). Tästä syystä asiakassegmentointi palvelualueittain on oleellista tarkoituksenmukaisen palvelutarjoonnan kehittämiseksi. Samalla palvelualueiden välinen yhteistyötarve korostuu.

Asiantuntijapalvelut

Yleisellä tasolla Valtorin asiantuntijoiden tuntihinnoittelu on markkinaverrokkeja matalampi. Asiakkaat ovat kohtuullisen tyytyväisiä yhteistyön toimivuuteen Valtorin asiantuntijoiden kanssa. Eniten kritiikkiä tulee asiakaskohtaisten projektien hitaista läpimenoajoista, mikä on nähtävissä asiakastytyytyväisyystutkimuksesta. Asiantuntijoiden osaaminen on kuitenkin riittävällä tasolla.

Käyttäjätuki

Käyttäjätuki on kypsyyseltään Valtorin kärkitasoa, ja palvelee nykyisellä henkilövaltaisella toimintamallilla asiakkaita hyvällä laadulla. Asiakas- ja lähituen osalta Valtorin hinnoittelu on hieman yksityisen markkinan vertailuhintoja kalliimpi (joskin vaihteluvälillä), mutta pohjoismaista palvelukeskusverrokkia edullisempi. Asiakastytyytyväisyys asiakas- ja lähitukeen on kohtuullisen hyvällä tasolla. Asiakas hyötyy saadessaan käyttäjätuen työasemapalveluihin yhden luukun periaatteella. TORI vs. TUVE sekä tuotteistetut vs. asiakaskohtaiset -synergioissa on vielä merkittävää kehittämisvaraa.

Tietoliikennepalvelut

Kokonaispalvelun osalta Valtori on markkinaa edullisempi tietoliikenteessä. Transformaatio yhtenäistettyyn palveluun etenee tasaisesti, mutta laajamittainen muutos vaatii tiivistä suunnittelua ja yhteistyötä muiden palvelualueiden kanssa. TORI-asiakastytyytyväisyys on vain tyydyttävällä tasolla ja heikoin runkoverkoissa.

Työasemapalvelut

Tuotteistetut TORI-työasemapalvelut ovat hieman markkinan keskimääräistä hintatasoa kalliimpia. Peruskannettava on markkinaa edullisempi, mutta sen elinkaarenhallintapalvelu on selkeästi markkinaa kalliimpi. Yksikköhinta on kuitenkin selkeässä laskussa yhtenäistämisen myötä. Työasemapalvelut nähdään tarkastelluista palveluista Valtorissa helpoiten skaalautuvana palveluna. Tuotteina on vasta 30 % päätelaitepalvelujen laskutuksesta ja TORI-loppukäyttäjissä on vielä reilusti potentiaalia kasvulle palveluportfolion modulaarisuuden mahdollistaessa lisääntyvän käyttöönnoton.

Käyttöpalvelut

Käyttöpalveluissa kustannustaso on ollut nousussa ja tuotteistettua palvelua ei ole onnistuttu laajentamaan uusille asiakkaille samalla tavalla kuin työasemissa ja tietoliikenteessä. Siirrot ovat kalliita tehdä ja kustannushyötyä ei ole nykyisellä tuottamismallilla pystytty demonstroimaan asiakkaille. Tuotteistetut käyttöpalvelut ovat hallinta- ja ylläpitotyön osalta kalliita suhteessa markkinaan. Tallennus ja varmistus on omassa konesalissa edullista, mutta kumppanin konesalissa kallista johtuen osittain korkeammasta turvaluokituksesta. Asiakastytyytyväisyys vain tyydyttävää ja tyytymättömyys näyttää korostuvan asiakaskohtaisissa palveluissa.

4.4 Huomioita pohjoismaisista verrokkipalvelukeskuksista

Valtoria vastaavia valtiollisia IT-palvelukeskustoimijoita löytyy myös muualta Pohjoismaista. Täsmälleen Valtoria vastaavaa verrokkia on kuitenkin vaikea löytää, sillä toimijoiden palvelutarjooma, asiakaskunta ja palvelumallit ovat paljolti lain ohjaamia tai seurausta aikaisemmista rakenteista – toisin kuin kaupallisilla toimijoilla.

Huomionarvoista on, että sekä Tanskassa että Norjassa palvelukeskusten asiakaskunta on Suomea merkittävästi homogeenisempää. Tanskassa asiakkaita ovat pääasiassa vain pienet virastot, joilla ei ole omaa

kyvykkyyttä hankkia tai tuottaa perustietotekniikan palveluja. Norjassa asiakkaina ovat ministeriöt ja koulutussektori, joissa asiakastarpeet ja asiakkaiden kyvykkyysprofiilit ovat pääosin homogeenisia. Tämä helpottaa palvelukeskusten järjestäytymistä ja virtaviivaista toimintaa. Sekä Tanskassa että Norjassa suuret virastot, joilla on merkittävää omaa IT-kyvykkyyttä, hankkivat itse perustietotekniset palvelunsa suoraan markkinasta.

Tanskassa Valtoria vastaava toimija on Statens IT. Palvelukeskus toimii kolmessa lokaatiossa Kööpenhaminassa, Århusissa sekä Soendeborgissa. Sen asiakkaina on suurin osa ministeriöistä ja virastoista, painottuen kuitenkin pienempiin virastoihin. Useimmat suuremmat virastot, joilla on merkittävää omaa tietohallintoa, ovat saaneet poikkeuslupan hankkia perustietotekniikkapalvelunsa suoraan itse muuta kautta. Näin ollen palveltavia loppukäyttäjien työasemia Statens IT:llä on vain noin 33 000 (verrattuna Valtorin yli 90 000:een). Organisaation toimintakulut vuonna 2019 olivat 95 miljoonaa euroa, ja henkilöstöä noin 500 henkilöä.

Palvelurakenne Tanskalaisella Statens IT:llä on pitkälti vastaava kuin Valtorilla. Statens IT hoitaa perustietotekniikan palvelut ja ministeriöt ja virastot vastaavat itse omista toimialasidonnaisista ratkaisuksistaan. Asiakassegmentointia ei tehdä systemaattisesti, vaikka muutamia suurempia asiakaskokonaisuuksia on tunnistettu ja niille muodostettu omat erilliset palvelumallinsa (vastaavasti kuin Valtorin VN-palvelumalli ministeriöille). Palvelukeskuksella on ISO-sertifikaatti tietoturvaan, mikä edellyttää myös osaltaan hallinnollista lisätyötä. Statens IT ei tuota lainkaan turvallisuusverkkopalveluja, vaan sen asiakaskunta koostuu pääasiassa toimialariippumattomista asiakkaista. Tämä osaltaan mahdollistaa Statens IT:lle Valtoria selkeämmät ja yhtenäisemmät toimintamallit.

Norjassa ei ole Valtoria vastaavaa valtion tasoista IT-palvelukeskusta, vaan valtion virastot hankkivat palvelunsa suurelta osin suoraan yksityiseltä markkinalta. Norjan tapauksessa relevantti vertailudata Valtoriin on siis yksityisen puolen markkinatoimijat. Norjan valtiovarainministeriöllä ei myöskään ole vastaavaa lain mahdollistamaa ohjausvaltaa IT-palvelujen järjestämisen suhteen kuin Suomessa tai Tanskassa. Norjassa päätösvalta asioiden järjestämiseen on hallinnonaloilla. Virastoja yhteensä noin 160. Norjassa pienempiä julkisia IT-palvelukeskuksia ovat: 1) ministeriötä palveleva Norwegian Government Security and Service Organisation (G.S.S.O) ja 2) opetus- ja tutkimus ministeriön alla toimiva palvelukeskus, joka tarjoaa palveluja hallinnonalalle sekä yhteensä 220 instituutiolle.

G.S.S.O on multifunktionaalinen palvelukeskus, jossa on 700 työntekijää. Palvelukeskuksen palvelut jakautuvat suorituksen johtamiseen ja hankintaan, viestintään ja henkilöstöhallintoon, digipalveluihin (joihin perustietotekniikka sisältyy), sekä turvallisuus- ja toimitilapalveluihin. Digipalvelut kattavat portfolionhallinnan, IT-strategian ja arkkitehtuurin, sekä viestintätekniset palvelut, loppukäyttäjäpalvelut, IT-tuotannon hallinnan sekä toimittajahallinnan. Palvelutarjonta on verrannollinen Valtorin ja VNHY:n muodostamaan kokonaisuuteen.

Norjassa nykymalliin ollaan pääosin tyytyväisiä, ja tehtävä kehitys toiminnan yhtenäistämiseksi liittyy hankintojen konsolidointiin (mm. yhteiset puitesopimukset). Kyseisiä puitesopimuksia ei ole kuitenkaan toistaiseksi pakko käyttää, sillä keskitetty hankintatoiminta ei ole vielä kypsällä tasolla.

Esimerkkinä kotimaisesta verrokista Valtorille on tunnistettu valtakunnallinen in-house toimija, joka tarjoaa osana palveluportfoliotaan Valtorin tarjoomaa vastaavia perustietotekniikan palveluita. Verrokki ei yllä Valtorin mittakaavaan asiakas/käyttäjämäärissä, mutta kykenee palvelemaan asiakkaitaan silti Valtoria tehokkaammin yksikkökustannuksella mitattuna. Verrattain homogeeninen asiakaskunta on yksi mahdollistaja parempaan kustannustehokkuuteen mm. käyttäjätuessa ja työasemissa. Esimerkiksi käyttäjätukeen saapuvat tukipyynnöt ovat keskenään enemmän saman tyyppisiä ja näin ollen myös tehokkaammin ratkaistavissa. Palvelukeskus on ehtinyt kehittää nykymuotoista toimintaansa Valtoria kauemmin, minkä vuoksi se on onnistunut saavuttamaan keskimäärin hieman Valtoria korkeamman kypsyyden. Korkeampi kypsyys eri osa-alueissa on myös yksi peruste kustannusetumatkalle monissa palveluissa.

In-house toimijan tiivis yhteistyö asiakkaidensa kanssa on mahdollistanut johdonmukaisen strategisen ohjauksen, yhdenmukaisen ja modulaarisen asiakasrajapinnan sekä edesauttanut asiakkuuksien syventämistä. Yksi huomattava ero kotimaisen verrokin ja Valtorin välillä on kustannustietoisuudessa. Verrokki on

kehittänyt pitkäjänteisesti ymmärrystä kustannusajureistaan ja pystyy näyttämään asiakkaalle kustannuksensa läpinäkyvästi (ml. todentamaan kilpailukykyisyytensä), mikä antaa asiakasrajapinnassa hyvät lähtökohdat hintojen perustelun sijaan keskustelulle todellisesta asiakasarvon luonnista.

Yleisiä huomioita kehityssuunnista

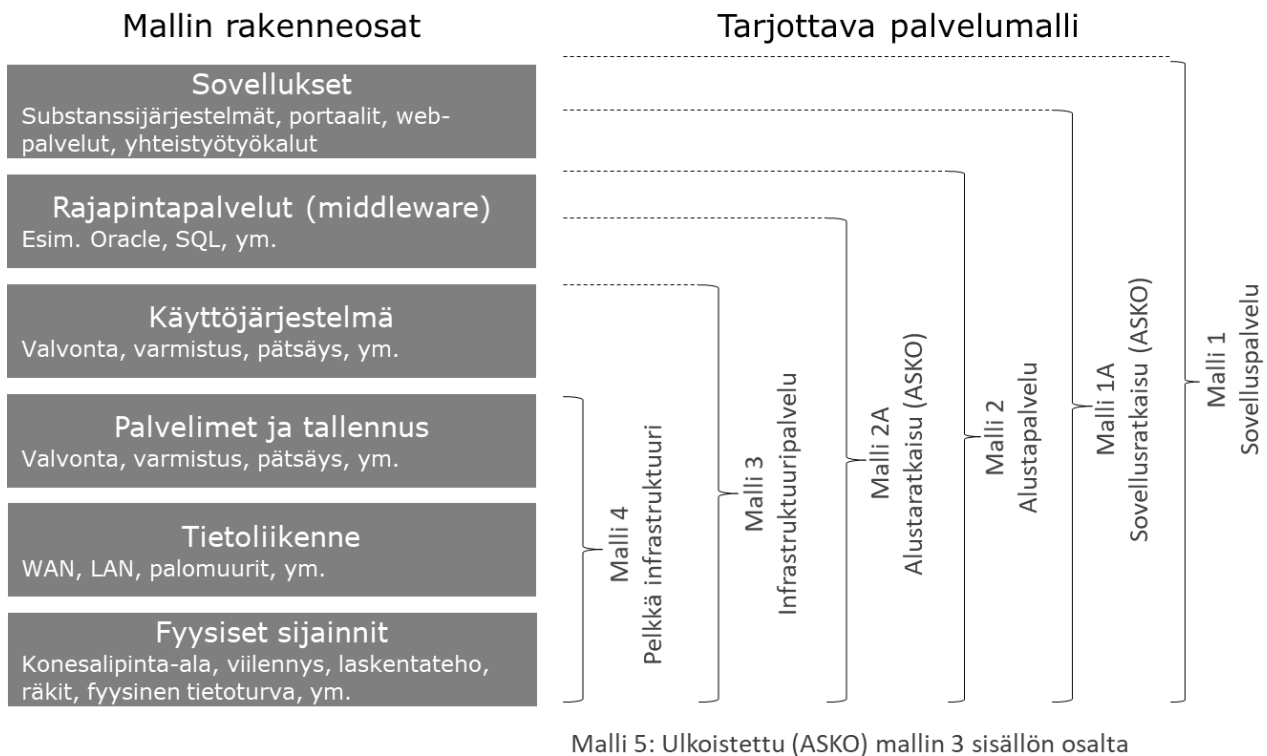
Pohjoismaisten verrokkipalvelukeskusten kehittämissuunnitelmissa korostuu asiakkuudenhoitomallien kehittäminen, palvelutarjooman selkeyttäminen modularisoimalla valikoimaa, sekä organisaation ydinosaimien tunnistaminen ja kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä.

Osaamisen kehittäminen nähdään yhä kiinteämpänä osana strategisia valintoja ja strategian toteutusta. Mm. ydintietojärjestelmien osalta käyttöpalveluissa vaaditaan jatkossa kasvavissa määrin legacy/SaaS-hybridiosaamista, ja työnkuva muuttuu puhtaasta IT-tuotannosta entistä enemmän määrittely-, arkkitehti- ja integraattoritekemisen suuntaan. Niukkuus osaajista on tyypillistä, mikä osaltaan ajaa julkisia organisaatioita keskittymään kumppaniekosysteemien kehittämiseen.

Myös asiakassegmentoinnin rooli osana palvelustrategiaa korostuu. Asiakkaiden erilaisten tarpeiden ja palvelutarjooman yhteensovittaminen vaatii palvelujen modularisointia ja toimitusketjujen kehittämistä. Palveluiden optioilla ja toteutustavoilla pyritään huomioimaan mm. asiakkaiden vaihteleva kokoluokka ja tarpeet, jolloin tietty asiakassegmentti ei määrittele koko asiakaskunnan kokemaa palvelua. Palvelutarjooman skaalautumista eri toimialojen asiakkuuksiin voidaan kehittää myös toimialakohtaisilla ulkoistuksilla, jolloin tuotantomalli oman tuotannon osalta ei muodostu liian monitahoiseksi ja estä skaalaetuja.

Esimerkki: Pohjoismaisen palvelukeskuksen palvelumalli

Kuvassa 11 on esitelty pohjoismaisen verrokkipalvelukeskuksen palvelumalli. Niin sanottuun ”riisuttuun” infrastruktuurikokonaisuuteen (malli 4) sisältyy konesalit, tietoliikenne sekä palvelimet ja tallennus. Tämän ydinpalvelun päälle rakentuu käyttöjärjestelmiin liittyvät palvelut muodostaen ”infrastruktuuripalvelun” (malli 3). Yhdistämällä infrastruktuuripalveluun sovellusrajapintapalvelut, muodostuu asiakkaille tarjottava ns. alustapalvelu (malli 2). Mikäli alustapalvelun lisäksi kokonaispalveluun sisältyy vielä sovelluskerros, saadaan palvelukeskuksen kokonaistarjoomaa edustava ”sovelluspalvelu” (malli 1) kattava kaikki edellä mainitut IT-kerrokset.



Kuva 11 Pohjoismaisen verrokkipalvelukeskuksen asiakkailleen tarjoamat palvelumallivaihtoehdot

Malli 3 on kyseisen verrokkipalvelukeskuksen tyypillisin asiakkailleen tarjoama palvelukokonaisuus. Palvelukeskus tarjoaa asiakaskohtaisia palveluja palvelumalleissa 1A ja 2A. Näissä tapauksissa myös vastuu asiakaskohtaisesta osuudesta voi olla asiakkaalla itsellään. Palvelukeskus saattaa tällöin olla vain palvelun sopimuksellisen välittäjän tai läpilaskuttajan roolissa sovelluspalvelujen osalta. Palvelumallin ollessa hyvin ymmärretty asiakkaiden keskuudessa, pystyvät asiakkaat myös tekemään valintoja heille sopivasta palvelumallista, huomioiden omat kyvykkyytensä.

Pilvitransformaatioon liittyvä pilvikyvykkyyksien rakentaminen sekä kasvavat tietoturva-vaatimukset haastavat nykyistä palvelumallirakennetta, edellyttäen tiettyä modernisointia malliin.

4.5 Ongelmien juurisyiden analysointi

Johdantona kehitysteemoihin ja toimenpidesuosituksiin, on syytä käydä tarkemmin läpi Valtorin ongelmien taustaa. Tunnistamalla havaittujen ongelmien juurisyitä, voidaan kehitystoimenpiteet priorisoida juurisyyn purkamisen edellä. Tämä luku toimii lyhyenä pohjustuksena arvioinnissa tunnistetuille keskeisille kehitysteemoille, niiden priorisoinnin perusteille sekä tarkemman tason toimenpidesuosituksille.

Valtorin asiakkaat ovat kommentoineet tyytymättömyyttään Valtorin palvelutarjoaman joustamattomuuteen, projektien hitaaseen läpivientiin sekä häiriöalttiuteen. Seuraavassa analysoimme juurisyitä näihin valikoituihin aiheisiin.

Palvelutarjoaman haasteena nähdään se, että asiakkaiden tarpeet eivät välity muutokseksi Valtorin tuotteissa, vaan asiakaskohtaisista tarpeista huolimatta Valtori on toiminut "sama palvelu kaikille" -periaatteella. Tähän voi olla syynä joko se, että palvelunhallinta ei saa asiakastarpeita tietoon tai ei ymmärrä asiakkaiden tarpeita ja pitkän tähtäimen suunnitelmia. Tuotteiden suunnittelu Valtorin tehokkuus edellä on myös ajanut jäykkiin tuoteratkaisuihin. Tämä luo paradoksin siinä mielessä, että Valtori on tavallaan itse oman skaalautumisensa tiellä, sillä laajempi tuotteistusaste edellyttää parempaa yhteensopivuutta asiakkaiden tarpeiden kanssa. Laajempi käyttäjäkunta taas lähtökohtaisesti mahdollistaa yksikkökustannuksen pienenemisen. Rajoittamalla vakioinnin laajuutta tuotteissa pienempiin osakokonaisuuksiin, ts. muodostamalla tuotemoduuleja, voidaan asiakkaalle sopivia komponentteja saada eriteltyä kokonaistuotteesta.

Järkevä ja oikeanlainen modulointi vaatii Valtorin osalta palvelualue- ja tuotteistusstrategioiden kytkemisen toisiinsa sekä asiakasvirastojen tai asiakassegmenttien digi- ja ICT-kehityksen tiekarttaan.

Projektien hidas läpimenoaika on seurausta Valtorin kasvaneesta kuormasta, joita kompleksiset palvelut ja palvelumallit aiheuttavat organisaatiolle. Kukin palvelu vaatii tuotannon ja ylläpidon lisäksi kehitystoimintaa, samalla kun Valtorin organisaation kehitystoiminta on koko ajan lisääntynyt. Valtorin palvelutarjooma on tässä suhteessa liian laaja, eikä organisaation kantokyky riitä koko palveluskaalan edellyttämään kehittämiseen. Ensimmäinen edellytys organisaation kuorman vähentämiselle on palvelutarjooman rajaaminen ja virtaviivaistaminen. Projektien johtaminen suurempina kehityskokonaisuuksina ja ketterästi priorisoiden antaisi valmiuksia saada tärkeimpiä asioita valmiiksi määräajassa. Myöskin tarvittavien kehitysresurssien saatavuus tulee varmistaa, sillä tällä hetkellä projekteihin allokoitunut resurssit joutuvat ylläpitovastuidensa vuoksi priorisoimaan teknistä ylläpitoa ja häiriöiden ratkaisua projektien kustannuksella.

Häiriöalttius aiheuttaa selkeää asiakastyytymättömyyttä ja aiheuttaa katkoksia virastojen ydintoimintaan. Tähän on syynä arkkitehtuurin ja prosessien hajanaisuus, ja toisaalta puutteellinen riippuvuuksien ja muutostvaikutusten hallinta (esim. Valtorin tai toimittajan tekemä muutos aiheuttaa häiriön). Syinä nähdään puutteellinen konfiguraationhallinta (ei ehyttä CMDB-tietokantaa tai päästä päähän -hallintaa), puutteelliset muutoshallinnan prosessit sekä toimittajahallinnan prosessien ja vastuiden puutteellisuus. Arkkitehtuurin kompleksisuus tulee pääosin asiakaskohtaisista palveluista, jotka linkittyvät tuotteistettuihin palveluihin. Esimerkiksi verkkopalveluihin tehtävien muutosten osalta tulee tunnistaa niiden vaikutukset asiakaskohtaisiin palveluihin. Prosesseista puuttuu kokonaisvastuu, kun osaprosessien omistajuus ja vastuut hajaantuvat eri puolille organisaatiota. Muutoksia tulisi hallita toimitusketjun päästä päähän, ja kaikki sidoryhmät tulisi osallistaa muutoshallinnan prosessiin.

4.6 Valtori – keskeiset kehitysteemat ja toimenpidesuosituks

Arvioinnin perusteella on tunnistettu kehitysteemoja Valtorin toiminnan parantamiseksi. Teemat vaikuttavat osaltaan koko valtiorhallinnon ICT-kokonaisuuteen. Toimenpiteiden tavoitteena on korjata tunnistettuja ongelmia sekä myös varmistaa, että Valtorin toimintaa ja roolia kehitetään TORI-lain määrittelemään suuntaan. Osa-aluekohtaiset tarkemman tason toimenpidesuosituks

Ohjauksen kehittäminen (prioriteetti 1)

Kun Valtorin hallitus lakkautetaan, ohjausmallin kehittäminen nousee selkeäksi prioriteetiksi. Ohjauksella tavoitellaan Valtorin tavoitetilan ja roolin selkeyttämistä suhteessa asiakkaisiin. Samoin rooli ja vastuujako valtion ICT-tuottajien tulee selkiyttää. Valtorin ja valtiovarainministeriön selkeämpi yhteistyömalli, vastuunjako sekä toimintaa ohjaavat linjaukset ja periaatteet auttavat Valtoria strategian mukaiseen toimintaan.

Valtorin toiminnan edellytyksenä on myös eri keinot, joilla ohjataan valtiokonserniin kuuluvia virastoja yhteisesti tuotettavien ICT-palveluiden käyttämisessä. VM:n tulee löytää malleja, joiden avulla se voi paremmin ohjata virastojen ICT-asioihin liittyvää päätöksentekoa ja siten varmistaa Valtorille toimintaedellytykset nykyisen roolin mukaiseen toimintaan.

Ohjauksen kehittämiseen sisältyviä suositeltuja toimenpiteitä ovat ohjausmallin määrittäminen, Valtorin ohjaavien periaatteiden määrittely, tarvittavat linjaukset ja tulkintaohjeistukset valtiorhallinnon tasolla, Digi/ICT -strategian määrittäminen ainakin sille tasolle, että se tukee nykyistä laajamittaisempaa yhtenäisten palvelujen käyttöä koko virastokentässä.

Palvelutarjooman selkeyttäminen (prioriteetti 1)

Valtorin palveluportfolio on hajanainen ja palveluita toimitetaan asiakkaille monilla erilaisilla palvelumalleilla. Asiakaskohtaisten ratkaisujen suuren lukumäärän (noin 280) vuoksi organisaation toiminnan harmonisointi on vaikeaa. Myös synergioiden ulosmittaaminen TUVE/TORI yhdistetyissä yksiköistä on haastavaa, mikäli rinnakkaisia toimintamalleja on useita.

Asiakaskohtaisten ratkaisujen transformaation vauhdittaminen mahdollistaa merkittävästi toimintamallin ja toimintojen selkeyttämistä sekä myös vapauttaa Valtorin omia resursseja, koska asiakaskohtaiset palvelut kuormittavat niin palvelutuotannon henkilöitä kuin palvelutuotantoa tukevia rooleja. Asiakaskohtaisten palveluiden transformaatiota voidaan vauhdittaa esim. palauttamalla niitä asiakkaiden hallinnoitavaksi tai vauhdittamalla transitioprojekteja kumppaneiden avulla.

Tuotteistettujen palveluiden osalta nykyisten palveluiden kehitys on hyvällä tasolla, suurin haaste on varmistaa katsominen tulevaisuuteen. Valtorin ja Valtorin asiakkaiden toimintaympäristön ja tarpeiden muutuksessa Valtorin tulee varmistaa, että palvelutarjoama vastaa tulevaisuudessa näihin muutoksiin.

Asiakaslähtöisyyden kehittäminen (prioriteetti 2)

Valtorin toiminta on pääosin hyvällä tasolla ja toimintakulttuurissa ja toimintamallissa heijastuu vahva asiakaslähtöisyys. Asiakaskohtainen joustavuus asiakaskohtaisten palvelujen laajamittaisessa käytössä on vaikeuttanut palvelukeskusmaista toimintaa, jossa toimintatapojen ja prosessien tulisi olla pitkälle vakioituja. Strategian ohjatesa toimintaa kohti tuotteistettuja palveluita, tulee asiakaslähtöisyyttä kehittää tuotteistettujen palvelujen tarjoomaa kehittämällä. Tuotteistettujen palvelujen asiakaslähtöisyyden perustana nähdään palvelualuekohtainen asiakassegmentointi ja tuotteiden modulointi mahdollistamaan sopivuuden mahdollisimman monelle asiakkaalle. Siirtymällä vakioituihin modulaarisiin tuoteratkaisuihin, saadaan palveluiden määrää vähennettyä ja palvelukohtaista asiakaskuntaa samalla kasvatettua. Tämä johtaa lopulta yksikkökustannusten pienentymiseen.

Nykyinen asiakkuudenhoitomalli on raskas ja iso osa päivittäisestä työstä menee hallinnollisiin tehtäviin. Asiakasrajapintaa voidaan keventää mm. selkiyttämällä ja yhtenäistämällä palvelusopimusrakenteita, sekä hinnoittelumallia. Lisäksi tuotteistettujen palveluiden osalta yhteistyötä asiakkaan ja Valtorin välillä tulisi selkiyttää. Palvelu- ja kehitystarpeiden läpikäyntiin ja kommunikointiin tulisi luoda uusia malleja esim. tuomalla mukaan foorumit asiakasryhmien ja tuotehallinnan välillä. Toisaalta Valtorin tuote ja palvelukehityksen kehitystiekartat tulisi paremmin kommunikoida asiakkaille oman toiminnan suunnittelun tueksi. Asiakaskohtaisessa palvelussa asiakkuudenhallinta voisi toimia eri periaatteella asiakkaan omatessa suuremman päätösvallan palvelusta.

Asiakkaat myös poikkeavat toisistaan ICT-kyvykkyyden ja toimintamallin osalta. Valtorin tulee yhteistyössä virastojen kanssa konseptoida rajapinta siten että Valtorin toimintamalli ja palvelut sovitetaan 2-3 eri tavalla toimivan asiakkaan malliin. Esimerkkeinä

1. Valtori voi tarjota ulkoistettua ICT-johtamispalvelua nykyisen palvelutarjooman lisäksi niille asiakkaille, joilla ei ole omaa ICT-johtamisen ja palveluiden integroinnin kyvykkyyttä.
2. Vahvan oman ICT kyvykkyyden omaavat asiakkaat näkevät Valtorin yhtenä palvelutoimittajana. Heille Valtorin on yksi palvelutoimittaja muiden joukossa ja he voivan valikoida Valtorin palveluista itselleen parhaiten sopivat.

Molemmissa malleissa pitää selkeästi määritellä Valtorin ja asiakkaan vastuut sekä tunnistaa mitä osaamisia sekä Valtorissa että erityisesti asiakaspäässä tarvitaan. Myös asiakkuudenhoitomalli, palvelusopimukset, hinnoittelut sekä palvelujen seuranta ja raportointi pitää sovittaa ko. malliin sopivaksi.

Kumppaniverkoston kehittäminen (prioriteetti 2)

Valtorissa on vahva kulttuuri tuottaa palveluita sisäisin resurssein. Valtorin tulee arvioida mahdollisuudet hyödyntää tehokkaammin kumppaniverkostoa. Ensisijainen tavoite tulee olla kustannustehokkuuden ja joustavuuden hakeminen sekä palvelukehityksessä että palvelutuotannossa. Ulkoistamalla kehityskokonaisuuksia kumppaneille voidaan Valtorin omaa kuormaa keventää ja kapasiteettia ostamalla viedä sekä asiakas- että sisäisiä kehitysprojekteja tehokkaammin ja nopeammin läpi. Tätä kautta voidaan tehokkaammin tuoda uusia innovaatioita ja osaamista Valtorin palvelutarjoamaan ja toimintaan. Tuotannossa taas voidaan kumppaneille siirtää kokonaisia palvelukokonaisuuksia ja sitä kautta kehittää kustannustehokkuutta, tuotavuutta ja laatua. Kumppaneita voidaan myös hyödyntää resurssihiikkien tasaamisessa.

Ulkoisten resurssien kasvavaa käyttöä suositellaan sekä kehitys- että tuotantotehtävissä. Kumppanien käyttö kehittämisessä auttaa tuomaan ulkoista näkemystä Valtoriin, sekä kasvattaa samalla organisaation ja asiantuntijoiden osaamista.

Sisäisen tehokkuuden parantaminen (prioriteetti 3)

Valtorin sisäisen tehokkuuden kehittäminen on oleellista niiden palvelujen ja palvelumallien osalta, jotka tuotetaan nykyisellä tavalla myös tulevaisuudessa. Edellytyksenä tälle on oman palvelutarjooman ja kumppaneiden käytön selventäminen. Yleisiä suosituksia tehokkuuden parantamiseen ovat

- johtamisjärjestelmän kehittäminen toiminnan vaikuttavuuden mittaamista lisäämällä, sekä kytke-mällä paremmin Valtorin strategiset mittarit operatiiviseen toimintaan ja päätöksentekoon
- palveluhallinnan ja resursointimallien kehittäminen sisään TOP-järjestelmään, sekä toiminnan ylei-nen automatisointi.

Toimittaja- ja kumppanihallinta on noussut arvioinnissa esiin haasteena. Valtorin toimiessa erilaisilla pal-velumalleilla, toimittajahallintaan olisi järkevä rakentaa erilaiset mallit ja prosessit kuhunkin palvelumalliin.

Sisäinen kehitys on oleellista Valtorin kyvykkyyksien rakentamisessa, mutta sitäkin tulee tarkastella kriit-tisesti – ei-strategianmukaiset projektit tulee lakkauttaa tai ainakin uudelleenarvioida tarve niille. Valtorin kehitysportfolioa selkeyttämällä projektien määrä laskee ja tarvittavat toimenpiteet voidaan tehdä ilman merkittäviä lisäpanostuksia.

Organisaatio ja kulttuuri (prioriteetti 3)

Valtorin kulttuurin kehittämiseen ei ole nopeita oikoreittejä, vaan moni asia kehittyy ajan kanssa yhteisen suunnan kirkastuttua. Monet asiakaskohtaisista palveluista vastaavat tiimit toimivat irrallaan muusta Val-torista, ja niiden rakenteen selkiyttäminen ja purkaminen edesauttaa myös kulttuurin yhtenäistämistä. Toimintamallin kehittäminen rikkomalla esim. TORI/TUVE-rajoja edesauttaa muutosta. Myös osaamisten kehittäminen samansuuntaisesti eri liiketoiminnoissa edistää yhteistyötä osaamissuuntaisen yhteistyön ja tiedonjaon kautta.

Kulttuurimuutosta voidaan myös edistää systemaattisesti yhdessä henkilöstön kanssa muodostaen ymmär-rys mikä Valtorin kulttuuri oikeasti on, ja mikä sen haluttaisiin olla. Analyyyseissä voidaan esim. tunnistaa tilanteita tai tapahtumia, joissa kulttuurin tulisi heijastua ihmisten toimintaan eri tavalla.

Osaamisten systemaattinen kehittäminen vaatii selkeää visiota itse tuotettaville ja kumppaneilta integroi-taville palveluille. Lähtökohtana työlle on Valtorin laajuinen osaamiskartoitus, jolla saadaan parempi kuva lähtötilanteesta. Tämä mahdollistaa systemaattisemman osaamisen johtamisen sekä reagointikyvyn toi-mintamallin muutoksiin. Myös pitkäjänteinen organisaatio- ja henkilöstösuunnittelu helpottuu.

Valtori on vielä tällä hetkellä muutosvaiheessa, jolloin on erittäin tärkeää, että tehdyt linjaukset ja päätök-set tukeutuvat pitkän tähtäimen suunnitelmiin – ei pelkästään tämänhetkiseen tilanteeseen. Esimerkiksi tuotantokapasiteetin kasvattamisen yhteydessä on mietittävä, rekrytoidaanko kapasiteetti omaan organi-saatioon vai ostetaanko se palveluna. Samalla on myös mietittävä osaamisprofiileja. Nähdäänkö, että tu-levaisuudessa ko. alueelle tarvitaan uusia osaamisia, jotka jo rekrytointivaiheessa tulisi huomioida.

5 Palkeet ja Valtori vertailu

5.1 Kypsyysanalyysin nykytilojen vertailu

Alla olevassa kuvassa on vertailtu Palkeiden ja Valtorin osalta suoritettujen kypsyysanalyysien nykytila-arvioita osa-alueittain (*Arviointiasteikko 1-5*). Kuvassa on näkyvillä myös Deloitteen arvion mukainen ero kunkin osa-alueen tavoitetilaa, joka ei näy tässä yhteenvedossa. Värikysestä on kuitenkin havaittavissa osa-alueen kehityksen arvioitu matka tavoitetilaa. Huomioitavaa on, että Palkeilläkin esitettyjen osa-alueiden lisäksi Valtorilla on nostettu vielä erillisenä osa-alueena tarkasteluun Organisaatio-osa-alueen alle myöskin *toiminnan kehittäminen sekä* Operatiivinen toiminta ja teknologia -osa-alueelle *käyttäjätuki, tuotanto ja palvelukehitys*.



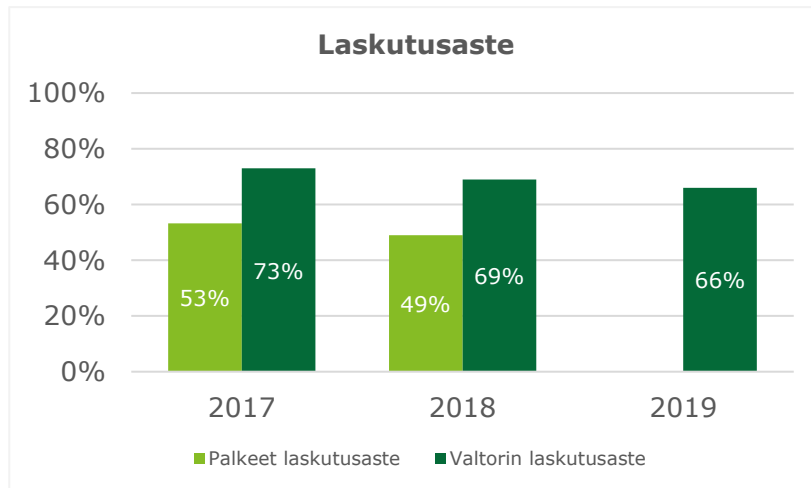
Nykytilojen vertailusta on havaittavissa, että Palkeiden kypsyystaso on yleisesti keskimäärin *Suorittavalla tasolla*. Palkeissa muita korkeimman kypsyystason saavuttavat osa-alueet *hinnoittelu (3,5)* ja *kulttuuri (4)*. Alhaisimman kypsyystason Palkeissa saavuttavat osa-alueet *strateginen ohjaus (2)* ja *prosessit (2)*. Linjassa näiden kanssa alhaisimman eron tavoitetilaa sisältävät juurikin nuo korkeimmat kypsyystason osa-alueet, sekä näiden lisäksi myöskin *kumppaneiden ja toimittajien hallinta*. Suurin ero nykytilan ja tavoitetaso välillä Palkeissa puolestaan kohdistuu edellä mainittuihin alhaisen kypsyystason osa-alueisiin.

Valtorin kypsyystaso puolestaan asettuu keskimäärin enemmän kehittyvän ja suorittavan kypsyystason välille. Valtorissa ainoana osa-alueena vain *käyttäjätuki* erottuu korkeimmalla kypsyystasollaan (3,5). Koko arvioinnin alhaisimman kypsyystason puolestaan saavuttaa Valtorilla *palvelun laajuus (1,5)*. Muut osa-alueet sijoittuvat tasaisesti näiden välimaastoon. Linjassa korkean kypsyystason kanssa *käyttäjätuki* myöskin on arvioitu sijoittuvan lähimmäksi arvioitua tavoitetasoaan. Vielä suuren eron nykytilan ja tavoitetaso välillä omaavia osa-alueita on kuitenkin useampi – *strateginen ohjaus, palvelujen laajuus, palvelumallit sekä Hankinnat ja toimittajahallinta*.

Rinnakkain tarkasteltuna ne osa-alueet, joissa Palkeet on kypsimmällä tasolla (*hinnoittelu ja kulttuuri*), ovat Valtorilla puolestaan kehittyvällä tasolla ja vielä myöskin kohtalaisen etäällä arvioidusta tavoitetasosta. Valtorin kypsyystasoltaan korkein osa-alue *käyttäjätuki* taas ei ole Palkeissa arvioinnin kohteena ollut osa-alue, sillä se ei ole Palkeiden toiminnassa relevantti. Puolestaan osa-alue, joka on Valtorin kohdalla arvioitu koko tarkastelun mittakaavassa heikoimmaksi, *palvelujen laajuus*, on Palkeissa puolestaan suorittavalla tasolla, eli yleisesti hyvä. Mielenkiintoista on, että alueet, jotka ovat Palkeissa heikoimmalla tasolla (2) ja niillä on todettu olevan lisäksi merkittävä ero tavoitetasoon – *strateginen ohjaus ja prosessit* – ovat myös Valtorissa arvioitu saavuttavan vain kehittyvän tason (2). Palkeiden tavoin myös Valtorissa strategien ohjaus on muihin osa-alueisiin nähden kaukana tavoitetasostaan. Koontina näistä voidaan siis todeta, että *strateginen ohjaus* on osa-alue, johon erityisesti tulisi kohdistaa kehitystoimenpiteitä paitsi kypsyystason kohottamiseksi, myöskin tavoitetaso saavuttamiseksi sekä Palkeissa että Valtorissa. Palvelukeskusten vahvuuksia ja haasteita on avattu tarkemmin seuraavassa osiossa 6.2.

5.2 Laskutusasteiden vertailu

Palkeiden ja Valtorin välillä suoraan vertailukelpoisen kustannusvertailun tekeminen on haastavaa, sillä palvelukeskusten tarjoamat palvelut eivät ole suoraan verrannollisia keskenään. Palvelukeskusten välistä kustannusvertailua on havainnollistettu alla laskutusasteen tarkastelun muodossa tarkasteluvuosilla 2017-2019 (Palkeiden vuoden 2019 dataa ei saatavilla vielä analyysin hetkellä).



Kuva 12 Palkeiden ja Valtorin laskutusaste

Palkeiden laskutusaste asettuu tarkasteluvuosina 2017-2018 lähelle 50%. Laskutusaste on laskenut tarkasteluvuosien välillä, mihin on vaikuttanut henkilöiden siirtyminen tuotannosta kehitykseen lisääntyneen automaation käyttöönoton ja palveluiden kehittämisen myötä. Taustalla vaikuttaa myös se, että automaation vapauttamia resursseja ei ole kuitenkaan saatu vapautettua, minkä seurauksena yhä suurempi osa henkilöstöstä tekee ei-laskutettavaa työtä.

Valtorin laskutusaste puolestaan on huomattavasti korkeampi, mutta myös Valtorissa on nähtävissä laskeva trendi tarkasteluvuosien 2017-2019 aikana. Valtorin laskutusasteen heikkeneminen on osaltaan seurausta organisaation läpikäymistä muutoksista, mikä on vaatinut kasvavaa panostusta sisäiseen kehitykseen. Muun muassa TORIn ja TUVEn yhtenäistäminen on vaatinut paljon sisäistä uudelleen järjestäytymistä ja organisaation oppimista. Samalla on tehty jatkuvaa palvelujen yhtenäistämistä asiakaskohtaisista tuotteistettuihin. Toisaalta mitä enemmän palveluja siirtyy tuotteistettujen piiriin, sen huonompi tulee Valtorin laskutusaste olemaan (muiden asioiden pysyessä samana). Tämä johtuu siitä, että asiakaskohtainen kehitys tehdään asiakasprojekteissa (suoraan asiakkaalta laskutettavaa), kun taas tuotteistettujen kehitys on tuotekehitystä (laskutetaan vasta välillisesti asiakkaalta). Myös Valtorilla on näköpiirissä tuotannon automatisoinnin myötä laskutusasteen aleneminen, ellei automaation vapauttamista henkilöistä luovuta. Aluksi on kuitenkin järkevää allokoita automatisoinnilla saatavaa vapaata henkilöresurssia kehittämiseen, jossa on tällä hetkellä niukkuutta. Tämä edesauttaa myös projektien edistämistä ja jatkuvan parantamisen kultuuria.

Seuraava vaihe Palkeilla voisi olla kehityksen osittainen automatisointi, mikä mahdollistaisi nousevan laskutusasteen luopumalla osasta kehityshenkilöitä. Valtorissa laskutusasteen pieneneminen nähdään väistämättömänä ja jopa tarpeellisenä, sillä kasvavan tuotteistusasteen lisäksi organisaatiossa tarvitaan selkeää sisäistä työtä toiminnan harmonisoimiseksi. Palkeiden tuki ja ylläpito on eniten verrannollinen Valtorin tuotantoyksikköön. Tulee kuitenkin huomioida, että Valtorin tuotantohenkilöt tekevät myös kehittämisprojekteja ja tuotteistusasteen nousun myötä kehittäminen on kasvavissa määrin ei-laskutettavaa.

5.3 Palvelukeskusten vahvuudet ja haasteet

Palkeiden tehtävä on rajattu Valtoria selkeämmin, mikä osaltaan on selkeyttänyt Palkeiden tavoitteita. Palkeet on myös selkeästi Valtoria pidemmällä prosessien kautta johtamisessa, osaksi yhdenmukaisemman kokonaispalvelun vuoksi (talous- ja HR-tarpeet ovat pääosin samanlaisia valtion virastoille ja toteutetaan yhdenmukaisilla prosesseilla sekä keskitetyillä järjestelmillä). Palkeiden tuotteistetun mallin edut tunnustetaan myös Valtorissa, ja palveluita pyritäänkin Valtorissa viemään yhtenäiseen ja selkeämmin rajattuun suuntaan. Ohjaavan tahon selkeämpi tahtotila ja strategiset suuntaviivat auttaisivat Valtoria määrittämään paremmin omaa toimintaansa sekä toteuttamaan strategiaansa tehokkaammin.

Palkeet	Vahvuus (+) tai haaste (-)	Valtori verrokkina
Palvelunhallinta	(+) Palvelunhallinta peruspalveluiden osalta: palvelukuvaukset ja SLA:t määritelty kaikille palveluille, sanktiot käytössä	(-) Valtorin palvelukuvausten tarkkuus vaihtelee ja SLA:t tietyissä asiakaskohtaisissa palveluissa vielä toimintosiirron aikaisessa tilassa. Valtorille ei koidu sanktioita SLA-rikkomuksista
Palvelunhallinta / Palvelumallit	(+) Palvelu- ja interaktiomalli – palvelunhallintajärjestelmä Point käytössä, tehostaa ja helpottaa asiakaspalvelua ja palvelutuotantoa	(-) End-to-end omistajuus puuttuu. Valtorin TOP-järjestelmä vielä kehitysvaiheessa ja käytössä suppeasti lähinnä tiketöintiin. Laajennustyö kattamaan palvelunhallintaa on käynnissä
Palvelun laajuus	(+) Palkeiden palvelutarjoaman laajuus vastaa hyvin asiakkaiden tarpeita	(+) Valtorin tarjoama laajuudeltaan vastaa asiakastarpeita, mutta joidenkin tuotteistettujen palvelujen yhteensopivuus virastojen ICT-arkkitehtuuriin huono.
Järjestelmät ja teknologia	(+) Robotiikan hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä	(-) Valtori ei hyödynnä robotteja ja automaatiota vielä laajassa mittakaavassa
Kulttuuri	(+) Vahva palvelukulttuuri	(+) Asiakaspäälliköillä hyvä palvelu- asenne ja yhteistyö asiakkaiden kanssa toimii (-) Kulttuuri vahvasti tuote- ja tuotantotiimeistä lähtevää. (-) Asiakaskohtaiset palvelut ovat säilyneet vahvassa roolissa ja hidastavat yhtenäisen kulttuurin ja toimintamallin jalkautumista.
Tuottavuus	(-) Laskutusaste heikko ja heikentynyt tarkasteluvuosien välillä, kehitysyksikön kasvu ja osin vääränlainen osaaminen talon sisällä	(-) Laskutusaste 66 % (2019) on heikentynyt vuodesta 2017 (73 %), mutta on perusteltua Valtorin alettua panostamaan sisäiseen kehitykseen ja parhaiden käytänteiden sisäänajo.

Organisaatio ja osaaminen	(-) Muutoksen toiminnassa esim. henkilövaihdokset heikentävät palvelujen laatua ja toimintavarmuutta, esim. perehdytys sisäisissä siirroissa puutteellinen, muutoksenhallinta heikko	(+) Asiakaskohtaiset palvelut henkilöriippuvaisia, mutta tuotteistetuissa palveluissa ei ole havaittu vastaavaa haastetta
Palvelunhallinta	(-) Päästä päähän palveluprosessien kehittäminen yli toiminto- ja funktiorajojen asettaa haasteita sisäisessä yhteistyössä ja tehokkuudessa	(-) Valtorissa ei ole päästä päähän prosessivastuita ja omistajuuksia. Prosessien omistajuudet vain osaprosesseilla.
Palvelumallit	(-) Asiakkaiden tarpeisiin perustuvan asiakassegmentoinnin puute, palvelun tuotteistaminen puutteellinen	(-) Nykytilassa asiakassegmentointi puuttuu myös Valtorissa, mutta uusi strategia ohjaa toimintaa segmentoinnin suuntaan (+) Tietyissä tuotteistetuissa palveluissa lähdetty modulaarisuuden suuntaan mahdollistaen asiakasräätälöintiä tuotteiden sisällä
Valtori	Vahvuus (+) tai haaste (-)	Palkeet verrokkina
Palvelujen laajuus	(+) Valtori mahdollistaa asiakkailleen erilaisia asiakastarpeita vastaavia palveluita ilman, että asiakasvirastojen tarvitsee rakentaa omaa kyvykkyyttä	(-) Palkeilla palvelut ovat vielä enemmän yhdenmukaisia kaikille palveluille ja asiakaskohtaisia tarjontamia ei juuri ole
Riskienhallinta	(+) Aktiivinen toimintamalli riskienhallintaan luotu. Riskienhallintaprosessit ISO-sertifioitu.	(-) Palkeilla riskienhallintaa on olemassa, mutta se ei ole erityisen näkyvää
Kulttuuri	(+) Yhteistyö ja kommunikaatio ulkoisten sidosryhmien kanssa on sujuvaa ja keskustelu on avointa	(+/-) Palkeiden osalta yhteistyön ja kommunikaation luonne ei noussut esille muuten kuin, että Palkeet hoitaa kommunikaation kumppanien ja toimittajien kanssa, ja asiakasvirastoille se ei juurikaan näy
Palvelujen laajuus ja palvelumallit	(-) Asiakasrajapintaa ei ole yhdenmukaistettu ja rajattu selkeästi, joten Valtori palvelee asiakkaitaan eri palvelumalleilla ja asiakaskohtaisin ratkaisuin	(+) Palkeilla asiakasrajapinta on yhdenmukainen eikä asiakaskohtaisia ratkaisuja ja palvelumalleja juurikaan ole
Kulttuuri	(-) Liiketoimintojen eri toimintamallit eivät ole hioutuneet yhteen ja kulttuurierot ovat vielä selkeät	(+) Palkeilla ei ole havaittavissa merkittäviä eroja tai haasteita liiketoimintojen toimintamallien yhteenhioutumisessa tai kulttuurissa
Johtamisjärjestelmä	(-) Suorituksen johtamisessa kehitettävää, jotta ihmisillä pystyisi oman tekemisen prioriteetit kirkkaana mielessä erilaisten vaatimusten keskellä. Aikaansaamisen kyvyn varmistaminen Valtorissa haaste.	(-) Myös Palkeissa suorituksen johtaminen on yhtenä kehityskohteenä ja tähän liittyen erityisesti täsmällisempi ja läpinäkyvämpi mittaaminen ja seuranta

Kumppani- ja toimittajahallinta	(-) Yhtenäinen prosessi toimittajahallintaan piirretty, mutta sitä ei noudateta. Asiakas-kohtaisissa-palveluissa tehtävät toimittajahallintapäätökset eivät ole linjassa muun toiminnan kanssa.	(+) Kumppani- ja toimittajahallinta ei ole Palkeissa yhtä merkittävässä roolissa kuin se on Valtorissa johtuen toiminnan erilaisesta luonteesta. Palkeissa kumppani- ja toimittajahallinta ei ole noussut esiin ongelmana
--	---	---

6 Liitteet

6.1 Lähdeluettelo

Liite 1 Ulkopuolinen vertailuaineisto (Palkeet)

APQC (2019) Key benchmarks at a glance: Financial Management shared services, Cross industry (n= 413-1824)

APQC (2018) Bluepront for success: Accounts payable (second edition) (n= 1480-2960)

APQC (2018) Blueprint for success: Invoicing and Accounts receivable (n= 899-945)

APQC (2016) Blueprint for success: General accounting and Reporting (n= 818-1209)

APQC (2018) Blueprint for success: HR Organization. *Kuvaus:* Kansainvälinen toimialariippumaton vertailuaineisto henkilöstöhallinnosta (n=737-791)

APQC (2018) Blueprint for success: Training and Development. *Kuvaus:* Kansainvälinen toimialariippumaton vertailuaineisto henkilöstön kehittämisestä ja koulutushallinnasta (n=668)

APQC (2018) APQC HCM Shared Service Benchmarks. *Kuvaus:* Kansainvälinen toimialariippumaton vertailuaineisto henkilöstöhallinnon palvelukeskuksista (n=190-209).

Deloitte Nordic SSC/GBS Benchmarking Survey 2017/2018. *Kuvaus:* Pohjoismainen toimialariippumaton vertailuaineisto (Suomi, Ruotsi, Norja ja Tanska) (n=21).

Deloitte Support Function Benchmarking Study. *Kuvaus:* Suomen toimialariippumaton vertailuaineisto sis. sekä yksityisen että julkisen sektorin yrityksiä. (n=11).

Deloitte Nordic SSC Benchmarking Study. *Kuvaus:* Pohjoismainen toimialariippumaton vertailuaineisto palvelukeskuksista ja suurista yrityksistä (n=21).

Palkeiden ja Valtorin toimittama taustamateriaali

Palkeet

#	Toimituspvm	Tiedoston nimi
01.	19.12.2019	Matkalaskujen maksaminen 2017_2018
02.	19.12.2019	Osaamisen palvelut_Koulutuspalvelu
03.	19.12.2019	Palkanlaskenta 2017_2018
04.	19.12.2019	Palkkiolaskelmat 2017_2018
05.	19.12.2019	Palvelussuhteen hallinta 2017_2018
06.	19.12.2019	Rekrytointi volyymit 2017
07.	19.12.2019	Rekrytointi volyymit 2018
08.	19.12.2019	Handi_ja_Rondo_tilastot_liittymähylykäys
09.	19.12.2019	Handi_Keskimääräinen_käsittelyaika_kk
10.	19.12.2019	Liite_8_Tietojärjestelmakartta
11.	19.12.2019	matkustus_2018_ratkaisuaika_
12.	19.12.2019	menojen_kasittely_2018_ratkaisuaika
13.	19.12.2019	Palvelukanavat_helmikuu2019
14.	19.12.2019	tulojen_kasittely_2018_ratkaisuaika
15.	19.12.2019	Yksikköhinnat_2017, *2018, *2019
16.	31.12.2019	Erillislaskutus_palveluittain_asiakkaittain
17.	31.12.2019	Erillisrahoitettavat 2017-2018
18.	31.12.2019	Hepa_hvt_palveluittain_asiakkaittain
19.	31.12.2019	hepa_palkanlaskenta_2018_ratkaisuaika_

20.	31.12.2019	hepa_palkanlaskenta_2018_ratkaisuaste_
21.	31.12.2019	Kustannukset 2017-2018_toimintamenot ja poistot_20191211
22.	31.12.2019	Kustannusten_jako_palveluille_2017_2018_FINAL
23.	31.12.2019	myyntilaskut_tositteiden rivimäärä 2017
24.	31.12.2019	myyntilaskut_tositteiden rivimäärä 2018
25.	31.12.2019	Osaamisen palvelut_Koulutuspalvelu
26.	31.12.2019	ostolaskut_tositteiden rivimäärä 2017
27.	31.12.2019	ostolaskut_tositteiden rivimäärä 2018
28.	31.12.2019	palkanlaskenta_yhteensä_2018
29.	31.12.2019	Palvelusopimuslaskutus_Kirjanpito_Raportointi
30.	31.12.2019	Palvelusopimuslaskutus_Palkanlaskenta_Palvelussuhteenhallinta
31.	31.12.2019	Palvelusopimuslaskutus_Rekrytointi
32.	31.12.2019	Palvelusopimuslaskutus_Tulot_Menot_Matkustus
33.	31.12.2019	rekrytointi_2018_palveluittain
34.	31.12.2019	rekrytointi_2018_ratkaisu aika_
35.	31.12.2019	rekrytointi_2018_ratkaisuaste_
36.	31.12.2019	rekrytointi_asiakkaittain_2018
37.	31.12.2019	Tapa_hepa_yhteen veto_htv
38.	31.12.2019	Tapa_htv_palveluittain_asiakkaittain
39.	3.1.2020	AP_volyymi_17-18
40.	13.1.2020	KP_tulot_menot_tositteet_rivit_2017_2018
41.	13.1.2020	Osaamisen palvelut_Koulutuspalvelu
42.	13.1.2020	rekrytointi_2018_palveluittain
43.	22.1.2020	Hepa_htv_palveluittain_asiakkaittain_VALMIS_UUSI
44.	22.1.2020	hepa_palvsuh_2018_ratkaisu aika_
45.	22.1.2020	HTV_jako_pshall_palkanlask_2017_2018_VALMIS
46.	22.1.2020	HTV_yksiköittäin_VALMIS
47.	22.1.2020	Tapa_htv_palveluittain_asiakkaittain_VALMIS_UUSI
48.	22.1.2020	Tuki_ja_ylläpito_htv_asiakkaittain_VALMIS
49.	22.1.2020	Valtiomenot_JANINA
50.	29.1.2020	hepa_palkanlaskenta_2018_ratkaisuaste_2019
51.	29.1.2020	hepa_palvsuh_2018_ratkaisuaste_
52.	29.1.2020	matkustus_2018_ratkaisuaste_
53.	29.1.2020	menojen_kasittely_2018_ratkaisuaste_
54.	29.1.2020	rekrytointi_2018_ratkaisuaste_
55.	29.1.2020	tulojen_kasittely_2018_ratkaisuaste_
56.	29.1.2020	Tietojärjestelmälaskutus_asiakkaittain
57.	6.2.2020	Yksikköhinnat ilman tietojärjestelmäkustannusta 2014 - 2019

Valtori

#	Kohde	Toimituspvm	Tiedoston nimi
01.	Asiakastytyväisyys	16.1.2020	Valtori pääraportti 17.12.2019 nl
02.	Asiakastytyväisyys	16.1.2020	Valtorin TUVE-palveluiden raportti 17.12.2019 nl
03.	Asiakastytyväisyys	11.12.2020	Yhteen vetotaulukko palvelujen käyttäjät vs muut 10.12.2019
04.	Hinnoittelumalli	28.1.2020	2020 hinnan muuttuminen tuotteistetussa palvelussa.pptx
05.	Hinnoittelumalli	28.1.2020	Hinnoittelu Valtion.fi.xlsx
06.	Hinnoittelumalli	28.1.2020	Tuntihintojen kustannusvastaavuus.pptx
07.	Hinnoittelumalli	28.1.2020	Valtorin kustannuslaskennan malli_sisäinen aineisto.pptx
08.	HTV-tiedot, TUVE	16.12.2019	TUVE HTV toiminnoittain 2017 2018 2019.xlsx
09.	HTV-tiedot, TUVE	16.12.2019	TUVE HTV toiminnoittain asiakkaittain 2017.xlsx
10.	HTV-tiedot, TUVE	16.12.2019	TUVE HTV toiminnoittain asiakkaittain 2018.xlsx
11.	HTV-tiedot, TUVE	16.12.2019	TUVE HTV toiminnoittain asiakkaittain 2019 HTV_tammi_lokakuu.xlsx
12.	HTV-tiedot	19.2.2020	HTV kohdistukset 2018-12_2019.xlsx
13.	HTV-tiedot	4.1.2020	HTV tot + enn 2016-20 marraskuu.msg
14.	HTV-tiedot	4.1.2020	HTV tot + enn 2016-20 marraskuu.xlsx
15.	HTV-tiedot	27.12.2019	Valtorin HTV_2017-2019 Deloitteille.xlsx
16.	Käyttäjätuki	19.11.2019	1. KPI.pptx
17.	Käyttäjätuki	17.12.2019	2. Ylätason mittareita.pptx
18.	Käyttäjätuki	19.11.2019	3. Dashboard 2019&2020.pptx
19.	Käyttäjätuki	19.11.2019	4. Kuukausiraportti_Asiakastukipalvelut_2019_10.pptx

20.	Käyttäjätuki	19.11.2019	5. Kuukausiraportti_Käyttövaltuuspalvelut_2019_10.pptx
21.	Käyttäjätuki	19.11.2019	6. Kuukausiraportti_Aluepalvelut_2019_10.pptx
22.	Käyttäjätuki	20.11.2019	Käyttäjätuki_esittelymateriaali.pdf
23.	Palvelut, palvelukuvaukset, Käyttäjätuki	10.12.2019	Palvelukuvaus_Käyttäjätuki.pdf
24.	Palvelut, palvelukuvaukset, käyttöpalvelut	3.1.2020	Liite 5 - Vaka- Vastuunajakotaulukko.xlsx
25.	Palvelut, palvelukuvaukset, käyttöpalvelut	17.2.2020	Liite 17.93 Varmistuspalvelu_NBU.pdf
26.	Palvelut, palvelukuvaukset, käyttöpalvelut	10.12.2019	Palvelukuvaus Tietokantojen hallintapalvelu MSSQL.pdf
27.	Palvelut, palvelukuvaukset, käyttöpalvelut	10.12.2019	Palvelukuvaus Tietokantojen hallintapalvelu Oracle.pdf
28.	Palvelut, palvelukuvaukset, käyttöpalvelut	30.1.2020	Vaka Valtori -komponentti_Virtuaalipalvelimen käyttöönotto.pdf
29.	Palvelut, palvelukuvaukset, käyttöpalvelut	10.12.2019	Vaka-kumppani_Palvelukuvaus.pdf
30.	Palvelut, palvelukuvaukset, käyttöpalvelut	10.12.2019	Vaka-pilvi - Palvelukuvaus.pdf
31.	Palvelut, palvelukuvaukset, käyttöpalvelut	10.12.2019	Vaka-Valtori - Palvelukuvaus.pdf
32.	Palvelut, palvelukuvaukset, päälaitepalvelut	14.1.2020	KPI työasema.xlsx
33.	Palvelut, palvelukuvaukset, päälaitepalvelut	4.2.2020	Liite 1. Yhdistetty Päätelaite hinnasto Lenovo 15.1.2020.pdf
34.	Palvelut, palvelukuvaukset, päälaitepalvelut	10.12.2019	Mobiili_Palvelukuvaus.pdf
35.	Palvelut, palvelukuvaukset, päälaitepalvelut	10.12.2019	Palvelukuvaus_Päätelaitepalvelu_Valtti.pdf
36.	Palvelut, palvelukuvaukset, päälaitepalvelut	10.12.2019	Palvelukuvaus_Valtti_Laina.pdf
37.	Palvelut, palvelukuvaukset, päälaitepalvelut	26.2.2020	Valtti kustannusjakautuma.xlsx
38.	Palvelut, palvelukuvaukset, tietoliikennepalvelut	10.12.2019	Etäkäyttöpalvelu_Kauko_Palvelukuvaus.pdf
39.	Palvelut, palvelukuvaukset, tietoliikennepalvelut	10.12.2019	Toimipisteen tietoliikennepalvelu Reitti Palvelukuvaus.pdf
40.	Palvelut, palvelukuvaukset, tietoliikennepalvelut	10.12.2019	VY-verkko_Palvelukuvaus.pdf
41.	Palvelut, palvelukuvaukset, viestintätek.palv	10.12.2019	Esitystekniikkapalvelu_AV_palvelukuvaus.pdf
42.	Palvelut, palvelukuvaukset, viestintätek.palv	10.12.2019	Puhelunvälitys_Palvelukuvaus.pdf
43.	Palvelut, palvelukuvaukset, viestintätek.palv	10.12.2019	Puhepalvelu_Palvelukuvaus.pdf
44.	Palvelut, palvelukuvaukset, viestintätek.palv	10.12.2019	Videoneuvottelupalvelu_Video_Palvelukuvaus.pdf
45.	Palvelut, palvelukuvaukset, viestintätek.palv	10.12.2019	Viestintätekniikkapalvelut_VYVI_Palvelukuvaus.pdf
46.	Palvelut, palvelukuv.	3.1.2020	Palvelutasokuvaus_v1_0_Asiakkaat.pdf
47.	Palvelut	16.12.2019	HALTIK Palvelumme 2013.pptx
48.	Palvelut	16.12.2019	HALTIK Palvelumme 2014.pptx
49.	Palvelut	16.12.2019	HALTIK:n palveluluettelo 15 05 2012.ppt
50.	Palvelut	16.12.2019	Kustannustehokkuuden seuranta 8 2019.pptx
51.	Palvelut	28.2.2020	Liite 3_ASKOt.xlsx
52.	Palvelut	27.12.2019	Palveluluettelo_6.6.2019.xlsm
53.	Palvelut	16.12.2019	Palvelumme_01042016.pptx
54.	Palvelut	4.2.2020	TUVE palveluhinnasto 2020.pdf
55.	Palvelut	16.12.2019	TUVE palveluluettelo 2018.pptx
56.	Palvelut	16.12.2019	TUVE palveluluettelo 2019.pptx
57.	Palvelut	16.12.2019	Valtori_TUVE palveluluettelo_2017 09 13.pptx
58.	Palvelut	28.11.2019	Valtorin_palveluhinnasto_2016.pdf
59.	Palvelut	28.11.2019	Valtorin_palveluhinnasto_2017.pdf
60.	Palvelut	28.11.2019	Valtorin_palveluhinnasto_2018.pdf
61.	Palvelut	28.11.2019	Valtorin_palveluhinnasto_2019.pdf
62.	Palvelut	28.11.2019	Valtorin_palveluhinnasto_2020.pdf
63.	Strategia	7.1.2020	Valtori_strategiset_skenaariot_20191202.pptx
64.	Taloustiedot, TUVE	10.2.2020	TUVE HTV toiminnoittain 2017 2018 2019 valmis.xlsx
65.	Taloustiedot, TUVE	10.2.2020	TUVE HTV toiminnoittain asiakkaittain 2019 HTV valmis.xlsx
66.	Taloustiedot, TUVE	16.12.2019	TUVE kustannukset toiminnoittain 2018.xlsx
67.	Taloustiedot, TUVE	16.12.2019	TUVE kustannusten jakautuminen 2018.xlsx
68.	Taloustiedot, TUVE	16.12.2019	TUVE_käyttäjämäärä_2018_2019.xlsx
69.	Taloustiedot, TUVE	10.2.2020	TUVE_käyttäjämäärä_2018_2019_valmis.xlsx
70.	Taloustiedot, TUVE	10.2.2020	TUVE_Laskutus_2017_2018_2019_asiakkaittain_palveluittain_valmis.xlsx
71.	Taloustiedot, TUVE	16.2.2020	TUVE_Laskutus_2017_2018_asiakkaittain_palveluittain_valmis.xlsx
72.	Taloustiedot, TUVE	10.2.2020	Ulkoiset kulut toiminnoittain 2017 2018 2019 valmis.xlsx
73.	Taloustiedot, TUVE	16.2.2020	Ulkoiset kulut toiminnoittain 2017 2018 2019.xlsx
74.	Taloustiedot	6.2.2020	Laskutus palvelualueittain 2017-2019.xlsx

75.	Taloustiedot	26.2.2020	Deloitte Laskutusasteet 2018 TORI.xlsx
76.	Taloustiedot	20.2.2020	Deloitte raportteja TORI.xlsx
77.	Taloustiedot	17.1.2020	Kululajiraportti TORI (002).xlsx
78.	Taloustiedot	14.2.2020	Kululajiraportti TORI.xlsx
79.	Taloustiedot	6.2.2020	käyttöomaisuus 2018-19.xlsx
80.	Taloustiedot	6.2.2020	Investoinnit 12_2019.xlsx
81.	Taloustiedot	28.11.2019	Määräys_Valtori_Taloussääntö_2017-12-27_Dnro_704-00_01-2017.pdf
82.	Taloustiedot	7.2.2020	Tavoitetilalaskenta 2019.xlsx
83.	Taloustiedot	22.2.2020	TORI Laskutus palvelualueittain 2017-2019 Deloitte.xlsx
84.	Taloustiedot	9.12.2019	tulosopimus 2020 - ei allekirjoitettu.pdf
85.	Taloustiedot	17.1.2020	Valtori 2018 tuotot, kulut ja investoinnit.xlsx
86.	Toimintamalli ja org.	28.11.2019	Palvelutuotanto2019.pptx
87.	Toimintamalli ja org.	28.11.2019	Työjärjestys_Valtori_2019-03-27_Dnro_248-00_01-2019.pdf
88.	Toimintamalli ja org.	28.11.2019	Valtori-organisaatio-2019-04-01.pptx
89.	Toimintamalli ja org.	16.12.2019	VM Deloitte - Valtorin arviointi -haastattelu_11.12.2019.pptx
90.	Tuotanto	28.11.2019	2019_11_05_käyttöönottoluvut.pptx
91.	Tuotanto	28.11.2019	2019-10 Kapasiteetinhallinta-kriittisten-komponenttien-raportit.pptx
92.	Tuotanto	28.11.2019	CHG-laaturaportti Lokakuu 2019.pptx
93.	Tuotanto	28.11.2019	Kauko.docx
94.	Tuotanto	28.11.2019	Kustannustehokkuuden seuranta 8 2019.pptx
95.	Tuotanto	28.11.2019	Laajat häiriötilanteet -kooste lokakuu 2019.pptx
96.	Tuotanto	9.1.2020	SLA-mittaus 2019.xlsx
97.	Tuotanto	28.11.2019	Talouuskatsaus 09_2019 - tuotannon jory 24.10.pptx
98.	Tuotanto	28.11.2019	Tukipyynnöt TOP raportti_10_2019.pptx

6.2 Haastattelut

Suoritettut haastattelut

Haastattelut - Palkeet - Asiakasneuvottelukunnat

Haastateltava	Rooli	Pvm	Haastattelijat (Deloitte)
Kristiina Olsson	talousjohtaja, PLM	27.11.2019	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Taina Vähimaa	talouspäälikkö, TEM	27.11.2019	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Heli Herna	johtaja, Rise	28.11.2019	Nina Roos, Celine Fogde
Inga Luukko	suunnittelupäälikkö, Eduskunta	29.11.2019	Nina Roos, Celine Fogde
Juha Madetoja	henkilöstöjohtaja, Tulli	2.12.2019	Nina Roos, Celine Fogde
Juha Kekkonen	va. talouspäälikkö, THL	2.12.2019	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Markku Kivioja	HR, VATT	2.12.2019	Nina Roos, Celine Fogde
Pasi Rentola	talouspäälikkö, OKM	3.12.2019	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Risto Hakoila	talousjohtaja, UM, puheenjohtaja	4.12.2019	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Tanja Wistbacka	apulaisjohtaja, VK	4.12.2019	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Riitta Rosenberg	talouspäälikkö, LVM	4.12.2019	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Heidi Sederholm	henkilöstöpäälikkö, YM	4.12.2019	Nina Roos, Celine Fogde
Anne Aaltonen	hallintojohtaja, Poha	5.12.2019	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Riitta Itkonen	hallitusneuvos, MMM	5.12.2019	Nina Roos, Celine Fogde
Arita Kaario	vanhempi hallitussihteeri, STM	5.12.2019	Nina Roos, Celine Fogde
Kati Korpi	talous- ja suunnittelujohtaja, SM	10.12.2019	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Jan Holmberg	talouspäälikkö, VM	10.12.2019	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Ritva Järvinen	neuvotteleva virkamies, VNK	17.12.2019	Nina Roos, Celine Fogde

Haastattelut - Palkeet - Prosessinomistajat

Haastateltava	Prosessi	Pvm	Haastattelijat (Deloitte)
Mari Kaari	Tapa: tarpeesta maksuun	20.1.2019	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Elina Tullinen	Hepa: matkustus	3.12.2019	Nina Roos, Janina Hosiaislouma
Marko Siitonen	Hepa: palkkaus ja palkitseminen	11.12.2019	Nina Roos, Celine Fogde
Mari Eerikäinen	Hepa: osaamisen ja koulutusten hallinta	11.12.2019	Nina Roos, Celine Fogde
Jaana Tiimonen	Tapa: kirjauksesta tilinpäätökseen	16.1.2020	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Heikki Asikainen	Tapa: suunnitelmista tuloksiin	16.1.2020	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Tiia Vahvelainen	Hepa: rekrytointi	17.1.2020	Nina Roos, Celine Fogde

Haastattelut - Palkeet - Johtoryhmä

Haastateltava	Rooli	Pvm	Haastattelijat (Deloitte)
Hannele Ahola	henkilöstöpäälikkö	5.12.2019	Nina Roos, Celine Fogde
Birgitt Karhusaari	talouspäälikkö	13.12.2019	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Soile Röppänen	palvelujohtaja, henkilöstöpalvelut	16.12.2019	Nina Roos, Celine Fogde
Juha Koljonen	teknologia	17.12.2019	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Tuula Holappa	johtaja, asiakkuusyksikkö	13.1.2020	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Tuomas Watia	asiakkuusjohtaja, siht.	13.1.2020	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Timo Kallio	johtaja, talous- ja yhteiset palvelut, toimitusjohtajan sij.	15.1.2020	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Mikael Mantila	palvelujohtaja, talouspalvelut	16.12.2020	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaislouma
Helena Lappalainen	johtaja, kehitys- ja ict-palvelut	14.01.2020	Markus Kaihoniemi, Celine Fogde

Haastattelut – Palkeet – Pohjoismaat

Haastateltava	Rooli	Pvm	Haastattelijat (Deloitte)
Statens administration		tammikuu 2020	Markus Kaihoniemi, Janina Hosiaisuoma
DFØ Norway	Politidirektoratet and PIT (IT-department)	tammikuu 2020	Norjan Deloitte

Haastattelut – Valtori – VM

Haastateltava(t)	Rooli	Pvm	Haastattelijat (Deloitte)
Sami Kivivasara	Julk ICT varajohtaja, Tietopolitiikan yks. päällikkö	10.1.2020	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Päivi Nerg	Alivaltiosihteeri	20.1.2020	Markus Kaihoniemi ja Markku Viitanen

Haastattelut – Valtori – Valtori

Haastateltava(t)	Rooli	Pvm	Haastattelijat (Deloitte)
Hanna Kuikka	Talousjohtaja	15.11.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Tero Latvakangas	Tuotantojohtaja	19.11.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Pasi Lehmus	Toimitusjohtaja	20.11.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Sakari Marttila	Käyttäjätuen johtaja	20.11.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Mikko Vuorikoski	Sisäisten palvelujen johtaja	21.11.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Jouni Mustonen	Asiakkuusjohtaja	22.11.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Jari Virtanen	Palvelut ja kehitys -johtaja	11.12.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Kyösti Salonen	TUVE-tuotantojohtaja	10.1.2020	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Tommi Welling	Päätelaitepalvelut tuotepäällikkö	14.1.2020	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Pekka Vanhoja	Tietoliikennepalvelut tuotepäällikkö	14.1.2020	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Sari Stenman, Elina Mattila	Projektitoimisto ja prosessit	20.1.2020	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Tommi Berg	Käyttöpalvelut tuotepäällikkö	21.1.2020	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen

Haastattelut – Valtori – Toimittajat

Haastateltava(t)	Rooli	Pvm	Haastattelijat (Deloitte)
Juha Miettinen, Hemminki Sääksjärvi, Mika Koskinen	Fujitsu	7.1.2020	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Mikko Talsi	Sofigate	7.1.2020	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen

Haastattelut – Valtori – TORI asiakasneuvottelukunta

Haastateltava(t)	Rooli	Pvm	Haastattelijat (Deloitte)
Mikko Soikkeli	Puolustusministeriön hallinnonala	25.11.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Jukka Litmanen	Ympäristöministeriön hallinnonala	29.11.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Tapio Aaltonen	Sisäministeriön hallinnonala (varapuheenjohtaja)	9.12.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Jaakko Jokela	Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonala	9.12.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Irja Peltonen	Valtiovarainministeriön hallinnonala	9.12.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Aleksi Yrttiaho	Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonala	10.12.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Antti Vertanen	Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonala	16.12.2019	Ville Hiltunen

Ari-Pekka Neuvonen	Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonala	17.12.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Tarmo Maunu	Oikeusministeriön hallinnonala	17.12.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Helena Mattila	Valtioneuvoston kanslia	18.12.2019	Ville Hiltunen
Ari Uusikartano	Ulkoministeriön hallinnonala (puheenjohtaja)	19.12.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen

Haastattelut – Valtori – Turvallisuusverkkotoiminnan asiakas- ja yhteistyöryhmä

Haastateltava(t)	Rooli	Pvm	Haastattelijat (Deloitte)
Janne Suuriniemi	Poliisi	16.12.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Jaakko Ritola	Rajavartiolaitos	18.12.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Tero Mäki	Suomen Kuntaliitto	18.12.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Eero Konttaniemi	Maahanmuuttovirasto	20.12.2019	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Mikko Heiskanen (TUVE neuvottelukunta)	Puolustusvoimat	2.1.2020	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen

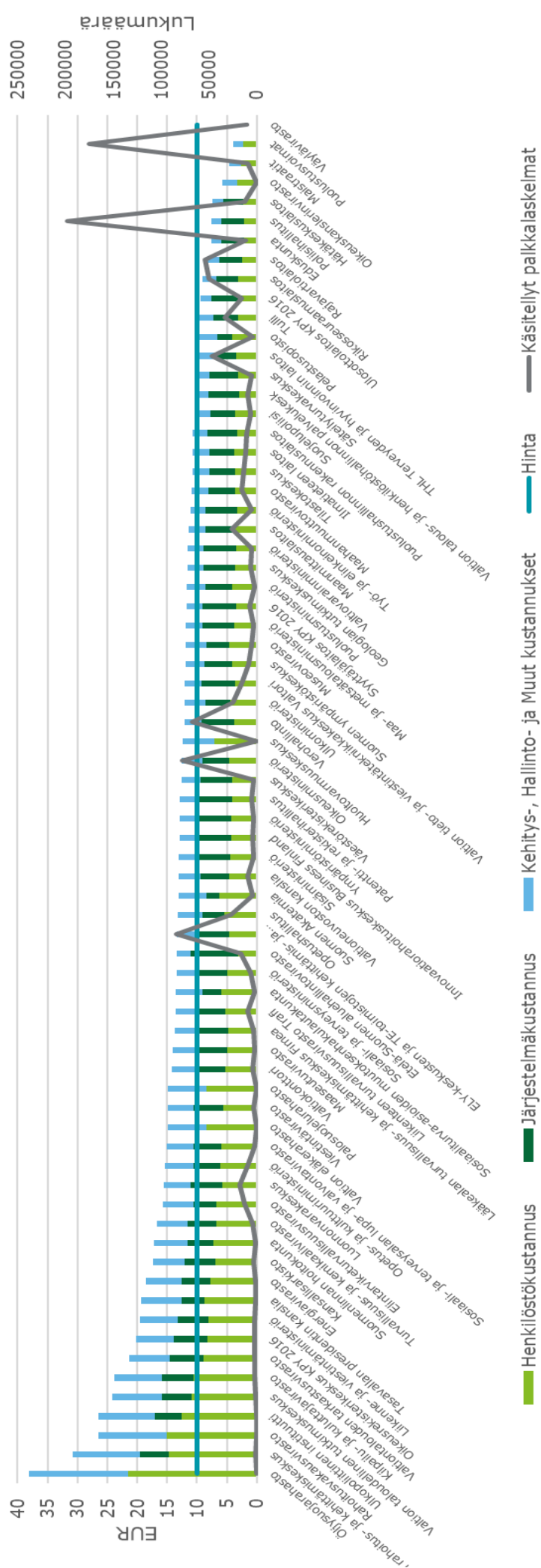
Haastattelut – Valtori – Asiakasvirastot

Haastateltava(t)	Rooli	Pvm	Haastattelijat (Deloitte)
Ari Huvinen	Maanmittauslaitos	13.1.2020	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen

Haastattelut – Valtori – Muut

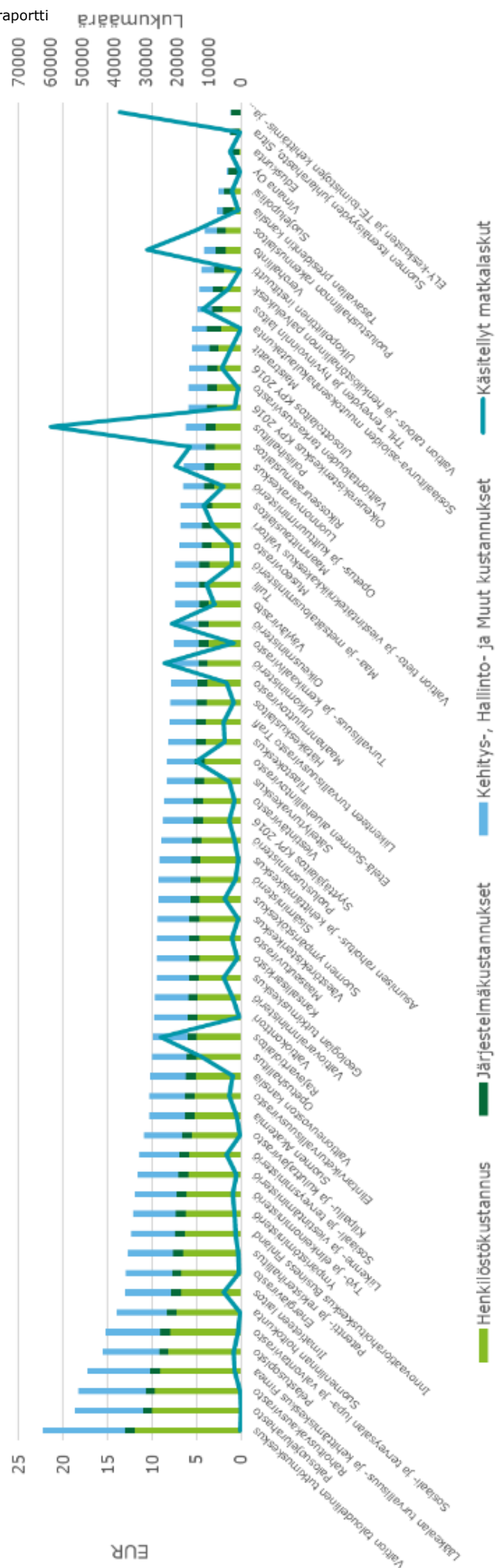
Haastateltava(t)	Rooli	Pvm	Haastattelijat (Deloitte)
Pirjo Pöyhiä	Valtorin hallituksen puheenjohtaja	15.1.2020	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen
Max Hamberg	VNK tietohallinto	23.1.2020	Markku Viitanen ja Ville Hiltunen

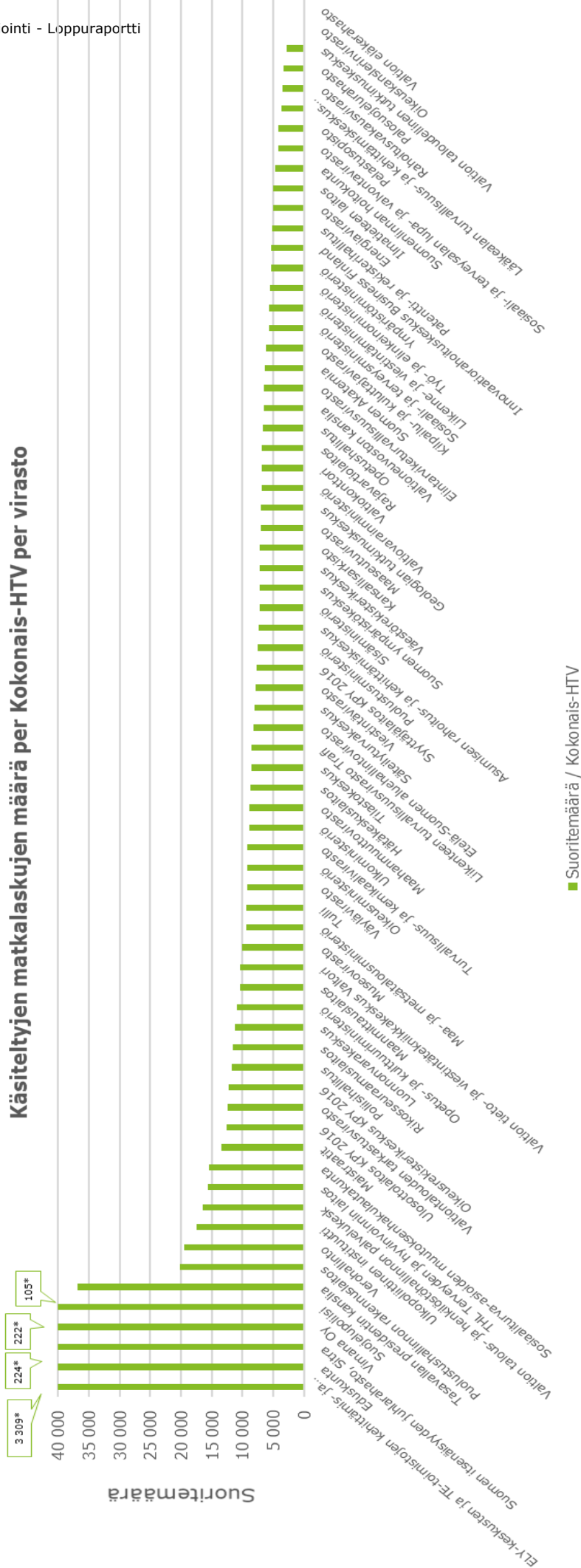
Liite 2 Käsitel-
tyjen palkka-
ja palkkiolas-
kelmien yksik-
kökustannus
virastoittain
2018



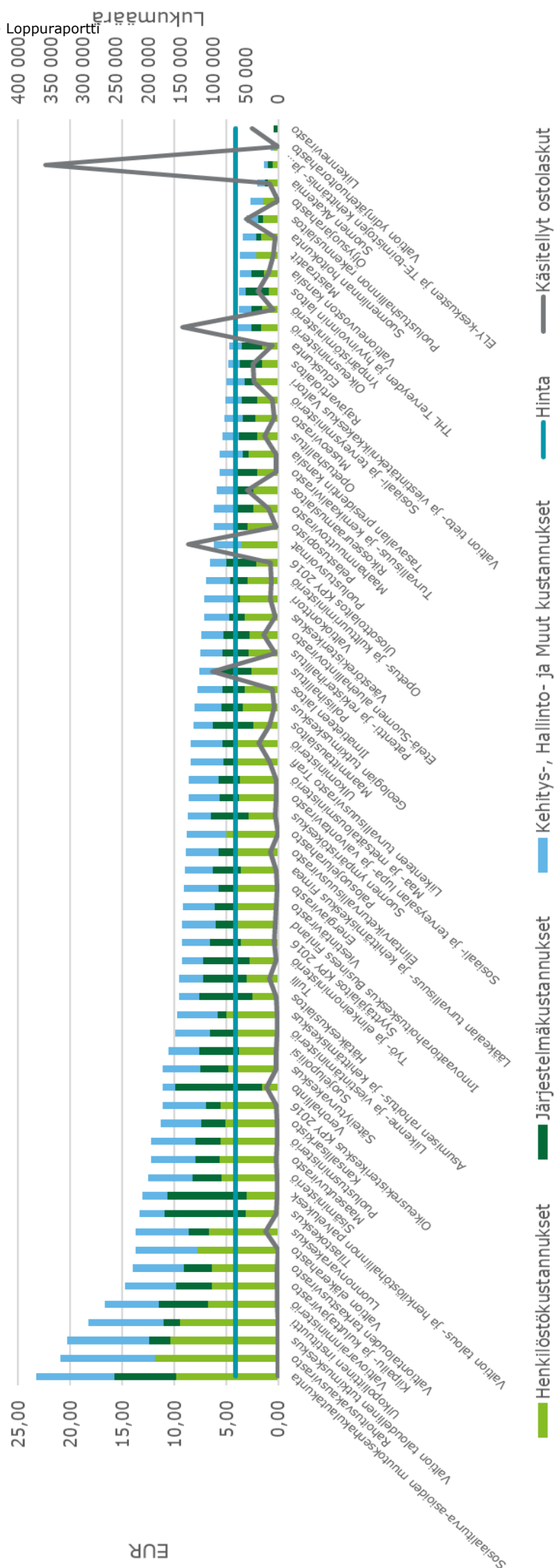
Liite 3 Käsiteltyjen
palkka- ja palkkiolas-
kelmien määrä per Pal-
keiden kokonais-HTV
virastoittain



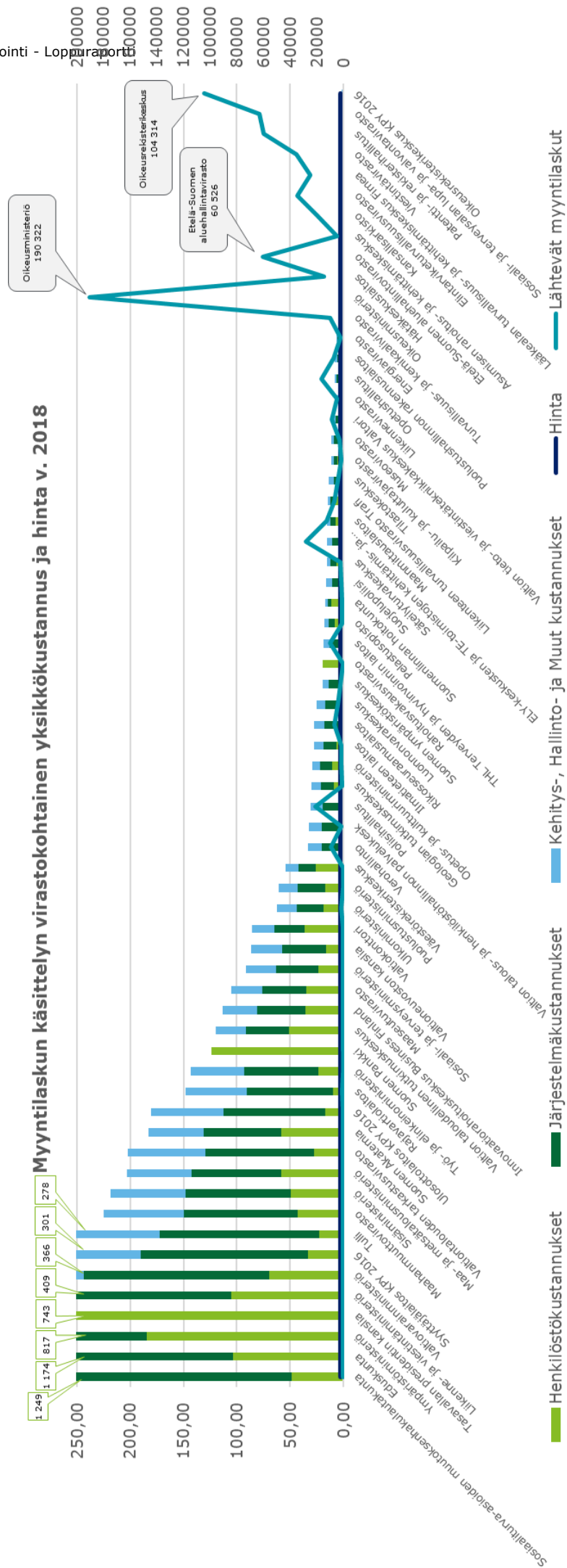




EUR



Liite 7 Myyntilaskun käsittelyn yksikkökustannus vi-rastoittain ja hinta vuonna 2018



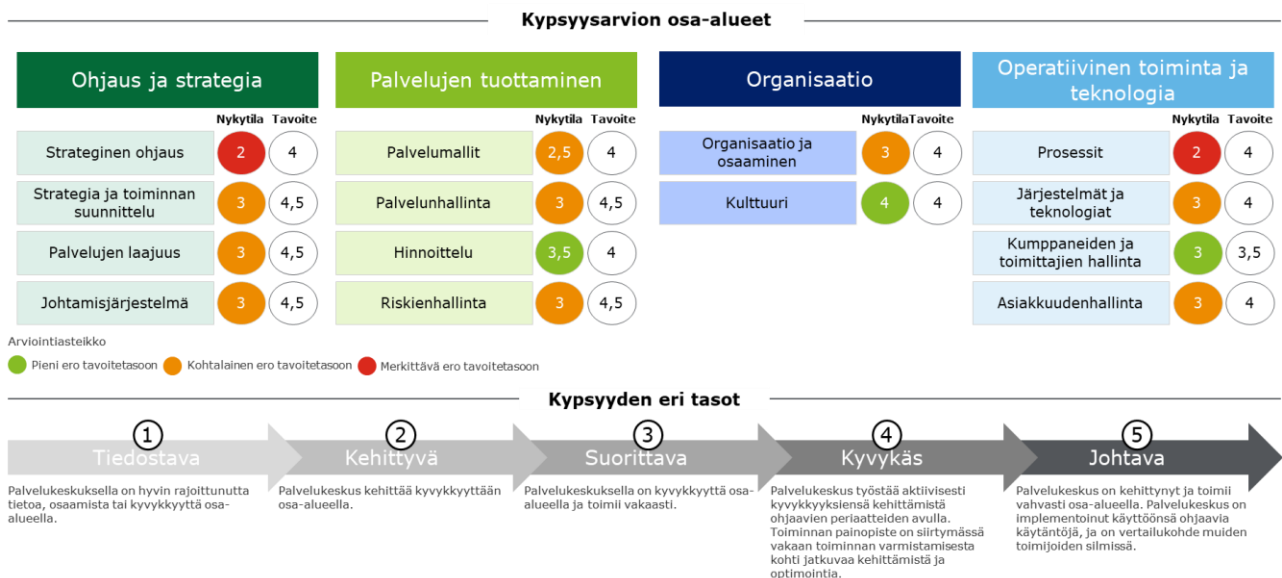
6.4 Palkeiden kypsyysanalyysi

Palvelukeskuksen kypsyyden arviointiin käytettiin Deloitteen SSC Maturity Assessment -työkalua. Kypsyystason määrittäminen keskittyy neljään päädimensioon, jotka ovat jaettuja tarkempiin alakokonaisuuksiin. Kullekin dimensiolle on oma kysymyspatteristo. Kypsyysanalyysi tehtiin haastattelemalla Palkeiden asiakasneuvottelukunnan jäseniä, Palkeiden johtoa sekä VM:n omistajaohjauksen edustajia.

Kypsyysanalyysin nykytila on Deloitteen näkemys, joka perustuu haastatteluihin. Deloitte on myös arvioinut Palkeille tavoitetilaa, joka nähdään mahdolliseksi saavuttaa 2-3 vuoden aikajänteellä. Näiden lisäksi Deloitte on arvioinut ja tunnistanut keskeiset kehitysehdotukset. Haastatteluja tehtiin yhteensä 35.

Kypsyysarvio ei ota suoraan kantaa toiminnan tehokkuuteen, palvelujen laatuun, toimituskykyyn tai toimintusvarmuuteen. Arvioinnin eri osa-alueilla tietyn kypsyyden saavuttaminen voi kuitenkin luoda palvelukeskukselle paremmat edellytykset toimia laadukkaasti ja tehokkaasti. Parantamalla kysyyttä, organisaatio voi vähentää riippuvuuttaan yksittäisten ihmisten osaamisista, ja kehittää organisatorista kyvykkyytään suorittaa tehtäviä prosesseja toteuttamalla.

Seuraava osio sisältää Palkeiden kypsyysanalyysin kokonaisuudessaan.



Seuraavassa osiossa on arvioitu ja analysoitu Palkeiden kypsyystason Ohjaus ja strategia -päädimension neljää eri aladimensiota: Strateginen ohjaus, strategia ja toiminnan suunnittelu, palvelujen laajuus sekä johtamisjärjestelmä.

Ohjaus ja strategia - Strateginen ohjaus

Nykytila

Omistajaohjaus

- Omistajaohjaus asettaa Palkeille osin kaksijakoisen roolin; Palkeille asetettu tavoitteet toisaalta kustannustehokkaiden, volyymipalveluiden tuottamiseen ja toisaalta lisäarvopalveluiden ja koko valtiohallinnon HR- ja Talousratkaisujen kehittämiseen esim. kokonaan ulkoistettujen HR-palveluiden tuottaminen. Palvelukeskuksen omistajaohjaus ja tavoitetila kaipaa näin ollen selkeyttämistä sekä vahvempaa kytköstä Palkeiden suunnitteluprosessiin.
- Tulosohjauksessa tavoitteet painottuvat selkeästi kustannusten alenemiseen, mutta samanaikainen palveluiden ja järjestelmien kehittäminen aiheuttaa haasteita. Palkeiden valtiotasoisien kehitysroolin kasvaessa olisi hyvä tarkastella kehittämisen rahoitusmallia budjettirahoituksen, erillisrahoituksen ja tulo-rahoituksen suhteen.
- Vastuu- ja roolijako Palkeiden, Valtiokonttorin ja Valtiovarainministeriön osittain edelleen epäselvä ja vaatii vastuunjakoa kirkastamista.
- Omistajaohjauksen johdonmukaisuuden parantamista ja selkeän suunnan kirkastamista toivotaan. Nykytilassa omistajaohjaus näyttäytyy osin varsin operatiivisena ja toisinaan irrallisiin yksityiskohtiin keskittyvänä. Tavoitetilan kirkastaminen ja omistajaohjauksen nostaminen strategisemmalle tasolle sekä valtiotason linjausten tekeminen ovat kehityskohteita.

Asiakasohjaus

- Asiakasohjaus tapahtuu suurimmaksi osaksi asiakaskohtaisesti ja on jonkin verran eritasoisia asiakkaasta riippuen. Joidenkin asiakkaiden kanssa painottuvat strategiset kysymykset, kun taas toisten kanssa operatiiviset yksityiskohdat.
- Asiakasohjaukseen Palkeilla on käytössä useita eri foorumeita, joiden kautta varmistetaan asiakkaiden toiveiden ja ehdotusten kuuntelemista. Asiakkaiden toiveiden ja ehdotusten systemaattinen käsittely kehityskohteiden käytäntöön viemiseksi kuitenkin vaihtelee merkittävästi. Asiakkaiden osallistaminen vahvemmin isojen linjausten ja kehityskokonaisuuksien (esim. hallinnonalan tasolla) edistämiseen voisi palvella asiakastarpeita nykyistä paremmin.
- Asiakasneuvottelukunnan roolin ja agendan kirkastaminen on kehityskohde. Sen roolia tulisi kehittää operatiivisten asioiden tiedotusfoorumista strategiseksi, eteenpäin katsovaksi yhteistyöfoorumiksi, jonka kautta vaikutetaan palvelujen kehittämiseen.

Tavoitetila ja kehitysehdotukset

Tavoitetila

- Suositeltava kypsyystaso tavoitetila lähenee johtavaa kypsyystasoa ja asettuu tasojen 4 ja 5 väliille. Palkeiden ja Valtionvarainministeriön nykytilaan nähden ero on huomattava ja yksi suurimpia Palkeiden kypsytyksen osalta. Strateginen ohjaus voidaan nähdä edellytyksenä monelle muulle kypsyystasolle ja yleisesti Palkeiden toiminnan menestyksen kannalta.

Kehitysehdotukset

- Omistajaohjauksen tavoitteiden ja keinovalikoiman selkeyttäminen
- Selkeät valtiotasoiset linjaukset mm. liittyen HR- ja talousratkaisujen kehittämiseen ja kehittämisen rahoitusmalliin
- Asiakasneuvottelukunnan roolin kehittäminen

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Suunta ja tavoitetila PK:lle on määritetty, mutta se ei ole kirkas eikä sitä ole vielä laajalti ymmärretty. Organisaatio ei toimi yhtenäisesti, eikä kaikkia palveluja johdeta tahtotilan mukaisesti.	PK:n suunta ja tavoitetila on määritetty ja liitetty suunnitteluprosessiin. PK:lla on selkeä suunta ja visio. Palveluja johdetaan tahtotilan mukaisesti. Palvelutason ja kustannustehokkuuteen liittyvät tavoitteet ovat kytketty visioon.	PK:n suunta ja tavoitetila on hyvin tiedossa. Tavoitetilaan sidotut tavoitteet ovat selkeitä, niitä mitataan ja ne on kytketty valtion tavoitteisiin. PK:n visiota toteutetaan käytännössä. Palvelujen laajuus ja operatiivinen tavoitetila ovat linjassa keskenään.	PK:n suunta ja tavoitetila ovat kiinteästi kytköksissä PK:n kulttuuriin. Tavoitetilan mittarit ovat keskeisesti näkyvissä johdon kannustimissa ohjaamassa päätöksentekoa. Ohjauksessa keskitytään jatkuvan parantamiseen.	Myös asiakkailla on PK:n tavoitetilasta ja visiosta selkeä ymmärrys. Ohjausmalliin toimivuus näkyy asiakastytytyvyydessä ja kustannustehokkuudessa. Suoritusta arvioidaan arvojen mukaan toimimisen ja tavoitetilan ymmärtämisen perusteella.

Ohjaus ja strategia – Strategia ja toiminnan suunnittelu

Nykytila

Strategiaprosessi

- Palkeiden strategiaprosessi on toimiva ja selkeä. Johdon lisäksi Palkeiden työntekijöitä osallistetaan strategiaproessiin jalkautusvaiheessa kommunikoinnin ja tavoitteiden asettamisen kautta.
- Strategian merkitys operatiivisen toiminnan ohjaajana on kuitenkin epäselvä ja strategisten tavoitteiden ymmärtäminen kaikilla organisaation tasoilla ei täysin toteudu.
- Strategia on linjassa omistajan pitkän aikavälin vision kanssa ja suuri osa strategisista painopisteistä tulee annettuna VM:n tulosohejauksen ja lakisääteisten tehtävien kautta. Palkeiden omat mahdollisuudet vaikuttaa strategiisiin tavoitteisiin ovat näin ollen rajalliset, mikä aiheuttaa haasteita mm. priorisoinnissa.
- Ketteryyden ja nopeuden lisääminen sekä priorisoinnin ja fokuksen parantaminen nousevat esiin kehityskohteina

Toiminnan suunnittelu

- Strategiasta tehdään yksikkötasoiset toimintasuunnitelmat, jotka vyörytetään palveluille ja palvelutiimeille. Tiimi- ja henkilökohtaisten tavoitteiden ja strategisten tavoitteiden yhteyden ymmärtäminen vaatii kuitenkin selvästi lisää kirkastamista palveluryhmissä.
- Vaikka yksiköiden toimintasuunnitelmat johdetaan strategiasta ja strategisista tavoitteista, toiminnan suunnittelussa painottuvat silti enemmän hallinnolliset ja compliance-asiat kuten budjetin varmistamista ja tulossopimusdokumenttien valmistamista koskevat kysymykset kuin strategiset painopisteet.
- Yhteisten linjausten kirkastaminen ja yhteistyöfoorumien toiminnan parantaminen sekä johdon tasolla että eri yksiköiden välillä ovat kehityskohteita.
- Verraten itsenäisesti yksikkötasolla tehtävät toimintasuunnitelmat ja tekemiset jäävät toisistaan irrallisiksi ja yksiköiden yhteistyötä edellyttävien kokonaisuuksien ja palveluprosessien kehittäminen näyttää haastavana.
- Pitkän aikavälin suunnittelua ei tehdä systemaattisesti asiakkaittain tai asiakastarpeiden ohjaamana. Asiakastarpeiden ja kehityskohteiden esiin tuomiseen on useita eri foorumeita, mutta näiden tavoitteet ja tarkoitukset eivät ole aina selkeät. Erityisesti peruspalveluiden osalta toiminnan suunnittelu näyttää reaktiivisena ja asiakkaan prosesseista/toiminnasta irrallisena eikä kehitystyön hyötyjen realisoimista johdeta systemaattisesti tuotannossa.

Tavoitetila ja kehitysehdotukset

Tavoitetila

- Suositeltava kypsyystaso tavoitetila asettuu tasojen kyvykäs (4) ja johtava (5) väliille.

Kehitysehdotukset

- Strategiakommunikoinnin tehostaminen organisaation sisällä ja tavoitteiden vahvempi johtaminen strategiaan
- Henkilöstön ja myös muiden sidosryhmien osallistaminen nykyistä enemmän strategiaproessiin
- Sisäisten ja ulkoisten yhteistyöfoorumien tarkoituksen, tavoitteiden ja agendan kirkastaminen
- Yksikkökohtaisten toimintasuunnitelmien laadinta yhteistyössä yli yksikkörajojen – toimintasuunnitelmien toteutumisen seuranta ja tavoitteiden tarkentaminen myös strategiakauden aikana
- Systemaattisen prosessin rakentaminen ja implementointi asiakas/toimialakohtaisten asiakastarpeiden esiin tuomiseen, priorisointiin ja implementoinnin seurantaan

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Pitkän tähtäimen suunnittelua ei tehdä systemaattisesti. Tarpeet perustuvat lyhyen tähtäimen prioriteetteihin ja saatavissa olevaan rahoitukseen. Budjetteja ei arvioida tulevan tarpeen perusteella, vaan budjettien lähtökohana käytetään nykytilaa.	Tietyillä palveluilla on pitkän tähtäimen suunnitelmat. Ennusteet tehdään edellisen vuoden budjettien perusteella. Toteutumat ja budjettidata saadaan järjestelmästä. Palvelun laatu kytketty toiminnan suunnitteluun.	Pitkän tähtäimen suunnitelmat olemassa kaikille palveluille ja prosesseille. Suunnittelu ja budjetointi ovat integroitua prosesseja. Joitain asiakkaita osallistetaan strategia- ja suunnitteluprosesseihin.	Suunnittelua tapahtuu päästä-päähän prosessien sisällä ja suunnittelu on kytketty strategiaproessiin. Asiakkaat ja sidosryhmät ovat aktiivisesti osallisia suunnitteluprosessissa. Työkalut ja järjestelmät on laajalti käytössä suunnittelussa.	Vahva palvelun laadun ja kustannuskontrollin kulttuuri vallitsee. Prosesseihin käytettävä työ valtuutettu, seurattu ja hallittu hyväksyttyä budjettia vasten. Suunnittelun tehokkuuden arviointiin ja mittaamiseen on oma prosessinsa.

Ohjaus ja strategia – Palvelujen laajuus

Nykytila

Palvelujen asiakaslähtöisyys

- Nykyinen palvelutarjoama vastaa asiakkaiden tarpeisiin hyvin ja asiakkaat ovat pääosin tyytyväisiä nykyiseen palvelutarjoamaan. Palvelutarjoama on melko yhtenäinen koko asiakaskentälle; Taloushallinto on standardoidumpaa kuin henkilöstöhallinto.
- Palkeiden palvelut lähtökohtaisesti palvelevat asiakkaita hyvin, vaikka virastojen erityispiirteitä ei aina huomioida prosesseissa. Erityisesti tietoturva-vaatimukset, järjestelmien rajoitukset mm. työajanhallintaan liittyen aiheuttavat haasteita.
- Peruspalveluiden laadun ja luotettavuuden kehittäminen näyttäytyy palvelutarjoaman laajentamista tärkeämpänä kehityskohteena.

Palvelujen kehittäminen

- Pääosin nykyiset palvelut vastaavat palvelukeskukselle asetettua perustehtävää, vaikka palvelutarjoamaa on laajennettu lisäpalveluin etenkin henkilöstöpalveluiden alalla. Niiden osuus on kuitenkin pieni.
- Palveluiden ja erityisesti lisäarvopalveluiden kehittäminen tulevaisuudessa nykyistä laajemmiksi on Palkeille asetettu tulevaisuuden prioriteetti. Etenkin Henkilöstöpalveluiden puolella mahdollisuuksia lisäarvopalvelujen laajentamiseen ja kehittämiseen onkin tunnistettu, kuten HRD-palveluiden sekä kokonaan ulkoistettujen HRM-palvelupakettien tarjoaminen. Tämä osoittaa kehityssuunnan siirtymistä volyymipalveluista asiantuntijapalveluiden suuntaan. Tämä vaatii uudenlaista osaamista ja syvempää asiakkaan tuntemusta kuin perinteiset volyymipalvelut.
- Toisaalta tavoitteeksi on asetettu myös volyymipalveluiden tuottaminen ja kustannustason alentaminen, mikä osaltaan haastaa palveluiden voimakasta kehittämistä resursoinnin, nykyisen henkilöstörakenteen ja rahoituksen näkökulmasta.
- Palveluiden kehittämisen suunnan ja priorisoinnin kirkastaminen edellyttää palvelukeskuksen perustehtävän tarkastelua ja tavoitteiden kirkastamista yhdessä asiakkaiden ja valtiovarainministeriön kanssa.

Tavoitetila ja kehitysehdotukset

Tavoitetila

- Suosittelava kypsyystaso tavoitetila on 4, ja lähentelee tasoa 5, mikä tarkoittaa, että palvelun laajuutta arvioidaan jatkuvasti toimintaympäristön muutosten mukaan, palvelutarjoama ulottuu analytiikka -tyyppiin lisäarvoalueisiin ja palvelukeskuksella on osaamista ja palveluita sekä neuvontantoon ja ohjaukseen että kustannustehokkaat lisäarvopalvelut.

Kehitysehdotukset

- Palveluiden ja palvelutarjoaman kehittämisen prioriteetit suositellaan arvioitavan yhdessä asiakkaiden ja valtiovarainministeriön kanssa

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Organisaatiolla on visio, mitkä palvelut pitäisi tuottaa itse ja missä käyttää kumppaneita, mutta se ei näy vielä käytännön valinnoissa. Palvelutarjoama on hajanainen ja epäyhtenäinen ja palvelee ainoastaan osan asiakkaista. Palvelukeskus suorittaa rutiininomaisia, transaktio-painotteisia prosesseja.	Palvelujen laajuuden määrittäminen on osa strategiaprosessia ja strategian jalkautusta. Laajuuteen liittyviä valintoja tehdään strategian mukaisesti, mutta suunta ei ole koko organisaatiolle kirkas. Palvelutarjoama painottuu yhtenäisiin palveluihin ja niitä virtaviivaistetaan ja eliminoidaan ylimääräisiä vaihtoehtoja yhteistyössä asiakkaiden kanssa.	Palvelukeskus suorittaa prosessiin liittyvät transaktiot alusta loppuun. Kaikki asiakkaat on velvoitettu käyttämään yhtenäisiä palveluja. Prosessien ja palveluiden virtaviivaistus ja yhdenmukaistaminen on tehty. Palvelujen kehittäminen tehdään yhdessä asiakkaiden kanssa.	Palvelukokemus on määritelty ja yhtenevä ja kehitetään jatkuvasti asiakkaiden kanssa. Palvelutarjoama ulottuu BI/analytiikka -tyyppiin lisäarvoalueisiin. Strategisia kumppaneita ja kypsiä markkinoita hyödynnetään aina kun omalla tuotannolla ei saada riittävää palveluvolyymia kilpailukykyisen hinnan /osaamisen ylläpidon toteuttamiseksi.	Palvelun laajuutta arvioidaan jatkuvasti toimintaympäristön muutosten mukaan. Palvelukeskuksella on osaamista ja palvelut neuvontantoon sekä kustannustehokkaat lisäarvopalvelut.

Ohjaus ja strategia – Johtamisjärjestelmä

Nykytila

Johtamisjärjestelmä

- Johtamisjärjestelmä on lähtökohtaisesti toimiva ja tukee tavoitteiden saavuttamista. Johtamisfoorumit ja päätöksentekovaltuudet on kuvattu ja dokumentoitu selkeästi. Päätöksentekovaltuuksien ja johtamisvastuiden tarkempaa linjausta ja selkeyttämistä kuitenkin edelleen tarvitaan.
- Päätöksenteko keskittyy vahvasti johtoryhmätasolle. Palvelutuotannon ja muiden sisäisten sidosryhmien osallistaminen vahvemmin päätöksentekoon parantaisi ymmärrystä ja sitoutumista palvelujen kehityskohteiden ja priorisoinnin tarpeisiin myös eri yksiköissä ja yli yksikkörajojen.

Tulosohjaus

- Tulosohjauksessa asetetut päättävöitteet ja prioriteetit tarvitsevat lisää selkeyttämistä ja tavoitteiden priorisointia ja optimointia peruspalveluiden kustannustehokkuuden, lisäarvopalveluiden kehittämisen sekä valtiotason HR- ja Talousratkaisujen kehittämisen kesken
- Palkeet on tähän mennessä hyvin saavuttanut tulossopimuksessa asetetut tavoitteet mm. kustannustason alentamisessa ja robotiikan ja automaation kehittämisessä

Toiminnan ohjaus

- Prosessiohjaus ja prosessijohtaminen korostuvat Palkeiden toiminnassa, mutta toteutustapa vaihtelee tulosyksiköittäin
- Resursointihaasteita aiheutuu päällekkäisistä kehityshankkeista ja Palkeiden toiminnan ja tavoitteiden epäselvistä prioriteeteista johtuen.
- Johtoryhmän agenda ja fokus keskittyy vahvasti operatiivisiin asioihin strategisten ja eteenpäin katsovien kysymysten jäädessä johtamisessa vähemmälle huomiolle

Suorituksen johtaminen

- Suorituksen johtamiseen ja arviointiin on asetettu mittarit, joiden toteutumista seurataan. Painopiste on kuitenkin historiallisessa seurannassa, eikä henkilökohtaisia tuottavuus tai tehokkuusmittareita ole asetettu. Kypsyystason nostamiseksi eteenpäin katsovien, analytiikkaa hyödyntävien mittareiden ja seurannan kehittämistä olisi tarpeen.

Tavoitetila ja kehitysehdotukset

Tavoitetila

- Johtamisjärjestelmällä on keskeinen vaikutus palvelujen tehokkuuden ja tuottavuuden sekä koko palvelukeskuksen suoriutumisen kannalta. Näin ollen suositeltava tavoitetaso lähenee johtavaa kypsyystasoa 5.

Kehitysehdotukset

- Päätöksentekovaltuuksien ja johtamisvastuiden edelleen tarkempi linjaus ja selkeytys
- Tulosohjauksessa asetettujen päättävöitteet vaativat selkeyttämistä ja priorisointia, kustannustehokkuus peruspalveluissa versus voimakas panostaminen lisäarvopalveluiden kehittämiseen
- Johtoryhmän agendan suuntaaminen vahvemmin strategiaan ja eteenpäin katsoviin kysymyksiin operatiivisten kysymysten sijaan
- Kypsyystason nostamiseksi eteenpäin katsovien, analytiikkaa hyödyntävien mittareiden asettaminen, yksilötasoinen tavoiteasetanta ja seurannan kehittäminen suorituksen johtamiseen

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Mittareita on ja niitä seurataan, mutta ei vielä palvelun parantamisen näkökulmasta. Mittareiden läpinäkyvyys ja pääsy taustadataan on rajallinen. Hallintorakenne ei ole tarkalla tasolla kovin selkeä ja päätöksenteko on toisinaan epäjohtonmukaista.	Käytössä olevat suoritusmittarit ovat yksinkertaisia, pääsy mittaridataan on rajallinen ja manuaalinen. Hallintomalli toimii pk:ssa kohtalaisesti eri tasoina ja mittarit tuovat ymmärrystä päätöksentekoon. Vuorovaikutus on osittain tehokasta, mutta yhä epäjohtonmukaista.	Pk:ssa on määritelty kokonaisvaltainen suorituksen johtaminen. Mittattavat pk-tavoitteet on määritelty, niitä seurataan ja ne ovat sidoksissa valtion kokonaistavoitteisiin. Suorituksen johtamisen työkalut ovat sidoksissa järjestelmistä saatavaan dataan.	Mittareita arvioidaan ja päivitetään jatkuvasti. Yksi selkeä johtamisjärjestelmä on käytössä. Mittaaminen ja tiedonkeruu on jatkuvaa ja automatisoitua. Järjestelmä-dataan pääsee porautumaan syvemmälle ja se on läpinäkyvää. Kannusteet ja sanktiot ovat käytössä.	Palvelukeskuksen johtamiskäytäntöjä arvioidaan toimialaverrokkeja vasten ja niitä parannetaan jatkuvasti. Palvelukeskuksen suoriutumista perustehtävään ja kokonaisuutena arvioidaan kilpailevia palvelutarjoajia vasten.

Palvelujen tuottaminen – Palvelumallit

Nykytila

- Keskitetty palvelumalli on pääasiassa toimiva, vaikka joustavuuden lisääminen ja asiakkaiden erityispiirteiden huomioiminen nousevat esiin kehityskohteina.
- Palvelujen tuottamismallit ovat peruspalvelujen osalta standardoidut ja yhtenäistetyt etenkin talouspalveluiden osalta, eikä asiakaskohtaisia palvelumalleja juurikaan esiinny, mikä tehostaa toimintaa. Lisäpalveluiden osalta, etenkin henkilöstöpalveluissa asiakaskohtaista joustoa on enemmän.
- Asiakkaiden tarpeisiin perustuvaa segmentointia ei ole tehty. Asiakassegmentointi on tehty lähinnä asiakkuudenhallinnan näkökulmasta ja perustuu pääasiassa virastojen kokoon. Tämän lisäksi turvallisuusviranomaiset käsitellään omana asiakassegmenttinään. Asiakassegmentoinnin ohessa on tunnistettu avainasiakkaita, jotka ovat halukkaampia ottamaan käyttöön lisäpalveluita.
- Asiakasrajapinnan toimintamalleja on yhdenmukaistettu, mutta asiakaskohtaisia malleja esiintyy käytännössä. Yhtenäistämisen potentiaalia on etenkin henkilöstöpalveluiden lisäpalveluissa.
- Asiakaskohtaisten erityispiirteiden ja tarpeiden tunteminen on suurelta osin henkilöriippuvaista huolimatta peruspalvelujen standardoinnista. Kriittisten asiakaskohtaisten erityispiirteiden ja tarpeiden tunnistamisella ja systemaattisella huomioimisella palvelutuotannossa voidaan edelleen parantaa palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä.
- Kokonaispalveluiden tuotteistaminen on aloitettu henkilöstöpalveluissa. Tuotteistaminen ja kokonaispalvelun tarjoaminen asiakkaille ovat kuitenkin vielä alkuvaiheessa, eikä mallin toimivuutta käytännössä voida vielä arvioida.
- Käytössä olevat palvelukanavat vastaavat asiakkaiden tarpeita ja koetaan toimiviksi myös Palkeissa. Edelleen on käytössä myös epävirallisia yhteydenottokanavia kuten henkilökohtainen sähköposti ja suora puhelin kontaktointi. Asiakkaiden ohjaaminen yhteisten palvelukanavien käyttöön tehostaa kontaktienhallintaa ja työnkulkujen läpinäkyvyyttä.
- Käytössä oleva palveluhallintajärjestelmä (ServiceNow) on nykyaikainen palvelukeskusratkaisu, joka mahdollistaa palvelupyyntöjen ja työjonojen hallinnan tehokkaasti.
- Kumppanien käyttö kuormahuippujen tasaamisessa osittain rajoitettua turvallisuussyistä

Tavoitetila ja kehitysehdotukset

Tavoitetila

- Tavoiteltavaksi kyspyystasoksi 2-3 vuoden aikajänteellä suositellaan tasoa 4, mikä on nykytasoon nähden realistisena tavoitetaso. Kyseisen tavoitetason saavuttaminen tarkoittaisi Palkeiden palvelumallin nykyaikaisen palvelukeskusratkaisun saavuttamista.

Kehitysehdotukset

- Asiakkaiden tarpeisiin perustuvan segmentoinnin toteuttamista palvelukokonaisuuksien räätälöimiseksi
- Asiakaslähtöisyyden lisääminen perustuen asiakassegmentointiin erityisesti uusien lisäarvopalveluiden osalta
- Asiakasrajapinnan toimintamallien ja palvelukanavien käytön yhdenmukaistaminen

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Pk:lla on useita eri palvelumalleja. Asiakas joutuu hallitsemaan palvelukomponentteja erikseen. Palvelut tuotetaan pääosin itse, ja toimittajia hyödynnetään lähinnä henkilöresursseina. Asiakas kokee palvelun komponentteina kokonaispalvelun sijaan.	Pk:lla rajattu määrä erilaisia palvelumalleja, jotka perustuvat historiaan suunnitelmallisuuden ja strategianmukaisuuden sijaan. Kumppaneita hyödynnetään joustavasti taasaamaan kuormahuippuja. Asiakas kokee palvelun komponentteina kokonaispalvelun sijaan.	Käytössä asiakassegmentti-kohtaisia tuottamismalleja, joissa hyödynnetään kumppaneita suurempien palvelukokonaisuuksien toteuttamiseksi. Asiakas kokee kokonaispalvelua, eikä erillisistä palvelukomponenteista muodostunutta kokonaisuutta.	Asiakassegmenttien tarpeiden perusteella moduloitu palvelurakenne, joka on vietävissä asiakkaalle systemaattisesti kokonaispalveluna. Asiakkaalla on palveluportaali, jossa palvelupyynnöt ja kehitysehdotuksia hallitaan.	Palvelumallia mahdollistaa massakustomoinnin. Asiakas valitsee haluamansa palvelut palveluvalikoimasta räätälöidyn kokonaisratkaisun saamiseksi. Palvelut ovat läpinäkyviä asiakkaalle palveluportaaleineen.

Palvelujen tuottaminen – Palvelunhallinta

Nykytila

- Peruspalveluiden laadun, luotettavuuden ja käytettävyyden parantaminen nousee palvelutarjoaman laajuuden kasvattamisesta tärkeämmäksi kehityskohteeksi, sillä toimivilla peruspalveluilla kasvatetaan palvelukeskuksen luotettavuutta asiakkaan näkökulmasta sekä luodaan myös kysyntää lisäpalveluiden käyttöön otolle
- Resurssien allokointi enenevässä määrin uusien palvelujen kehittämiseen ilmenee selkeänä peruspalveluiden laatua ja toimintavarmuutta heikentävänä tekijänä ja riskinä.
- Muutostilanteet, kuten organisaatiomuutokset, henkilövaihdokset tai käyttöönotot ilmenevät niin ikään ongelmina palvelujen laadussa ja toimintavarmuudessa
- Palvelukuvaukset on dokumentoitu ja implementoitu kaikkien palveluiden osalta. Palveluihin liittyvät palvelusopimukset on niin ikään dokumentoitu ja implementoitu kaikkien tuotteistettujen palvelujen osalta.
- Palvelutasot on määritelty pääasiassa vasteaikoina, joiden toteutumista raportoidaan ja seurataan jatkuvasti yhdessä asiakkaiden kanssa. Painopiste on kuitenkin historiallisessa suoriutumisessa, tulevaisuuden ennakoimisen ja kehitysmahdollisuuksien identifiointin sijaan.
- Palvelutasopoikkeamiin on määritellyt toimintatavat ja menetelmät sanktioineen.
- Palvelusopimukset ovat pitkälle standardoituja. Asiakastarpeiden ja asiakassegmenttien erityispiirteiden tarkempi huomiointi palvelusopimuksissa voisi olla tarkoituksenmukaista ja mahdollistaisi joustavuuden lisäämisen, segmenttien palvelutasojen eriyttämisen sekä joustavamman resurssisuunnittelun.
- Kokonaispalvelujen tuotteistamisessa on standardoinnin varaa, etenkin henkilöstöpalveluissa.
- Palveluvastuut on hajautettu organisaatiossa, ja palveluhallinnan prosessi jakautuu eri yksiköille (asiakkuusyksikkö, palvelutuotanto, kehitys- ja ICT-yksikkö). Yksiköiden välisissä rajapinnoissa työnkulut eivät aina ohjautu tarkoituksenmukaisesti, mikä aiheuttaa tehottomuutta ja laatuongelmia.
- Useiden palveluiden kysyntä on kausiluonteista, ja vaihtelua pyritään huomioimaan resurssisuunnittelussa. Resurssien vuokraamiseen olisi kysyntää, mutta asiakkaiden kysynnän ennakoimattomuus vaikeuttaa resurssisuunnittelua ja rajoittaa palvelujen tuottamista.

Tavoitetila ja kehitysehdotukset

Tavoitetila

- Palkeille tavoiteltava taso on kyseisellä aikajänteellä olla tason 4 ja 5 välissä. Palkeiden palveluiden hallinnan kyspyystason vaatimukset ovat myös korkeat koska kyseessä on koko valtion laajuiset palvelut ja näin ollen palveluiden vaikutukset ovat myös kattavat. Lisäksi, Palkeiden rooli henkilöstö- ja taloushallinnon ohjaajana ja kehittäjä asettaa korkeat vaatimukset Palkeiden kyspyystasosta.

Kehitysehdotukset

- Peruspalveluiden laadun, luotettavuuden ja käytettävyyden parantamisen priorisointi tavoitteenasetannassa
- Resurssintilallien kehittäminen huomioiden palvelutuotannon ja kehitysfunktioiden tarpeet
- Asiakkaiden segmentointi ja palvelusopimusten määrittäminen segmenttien erityispiirteet ja tarpeet huomioiden
- Kokonaispalveluiden tuotteistamisen ja standardoinnin jatkaminen
- Asiakkuusyksikön vastuun kasvattaminen palvelupyyntöjen käsittelyn ja vasteaikojen seurannassa ja johtamisessa

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Palvelukuvauksia ei ole, tai ne ovat puutteellisia. Palvelujen suorituskykyä tunnistetaan, mutta palvelutasoja ei ole formaalisti määritelty, sovittu tai hallittu. SLA:ita ei ole määritelty.	Palvelukuvaukset on olemassa ydinpalveluille, joille on myös määritelty perustason SLA:t ja tavoitteiden täyttymistä mitataan. Palveluelementtejä tuetaan "parhaan kyvyn mukaan", mutta asiakkaalle tarjottavan kokonaispalvelun varmistamisessa on puutteita.	Kattavat palvelukuvaukset ja SLA:t olemassa, kattaen kaikki tarjottavat palvelut. Asiakkaan kokemaa kokonaispalvelua hallitaan selkeällä prosessilla, jonka vastuut ja päätösvaltuudet on määritetty.	Asiakkaat palveluille ovat selkeästi määritetyt ja asiakastarpeisiin on palvelukohtainen näkyvyys. SLA:t ovat tarkasti määritellyt kaikille tarjottaville palveluille. Palvelujen suorituskyvyn hallinta toimii samalla toimitusketjun läpinäkyvyyden edistäjänä ja asiakkuudenhallinnan työkaluna.	Palvelunhallinta ja talouden hallinta ovat tiiviisti integroidut, jotta SLA:t ja hinnoittelu on saatu kytkettyä dynaamisesti toisiinsa. 3. osapuolen toimittaessa palveluita, mm. SLA-rangaistukset näkyvät hinnoissa.

Palvelujen tuottaminen – Hinnoittelu

Nykytila

- Palvelujen hinnoittelumallia on kehitetty ja se on asiakkaille läpinäkyvä.
- Hinnoittelumallissa on kolme eri hinnoitteluperustetta; suoriteperusteinen, HTV-perusteinen, ja tunti toteumaan perustuva hinnoittelu. Mallia on pyritty kehittämään kohti transaktio- ja kiinteähintaisia paketteja. Myös asiakkaille kehitys tarkoittaa parempaa ennustettavuutta. Toteumaan perustuva tuntiveloitus heijastelee prosessin sujuvuutta asiakkaan ja Palkeiden välillä ja on siksi kannustava, mutta asiakkaille vaikeammin ennakoitava.
- Siirryttäessä enemmän kohti kiinteitä ja transaktiokohtaisia hintoja, olisi hyvä tuoda segmenttialjattelu mukaan hinnoitteluun. Näin ei yhteismitallistettaisi liikaa asiakkaiden kustannusvaikutusta palveluiden hintaan.
- Kustannustietoisuuden osalta on organisaatiossa vielä kehitettävää, etenkin asiantuntija tasolla. Keskinen osa-alue kustannustietoisuuden nostamiseksi on asiantuntijoiden tietoisuuden nostaminen työajan seurannan vaatimuksista ja miten tuntikirjaukset vaikuttavat asiakkaiden hinnoitteluun, jotta varmistetaan että kustannusten ohjautuminen oikein
- Palvelujen laajentuessa ja lisäpalvelujen kehittämisessä tulisi jatkossa löytää tasapaino tulorahoituksen, erillisrahoituksen ja budjettirahoituksen välillä, jotta mahdollistetaan palvelujen kehittämistä tarpeiden mukaan. Näin Palkeiden kasvava kehittämisroolia valtion tasolla ei myöskään vääristäisi Palkeiden palvelutuotannon kustannustehokkuuden kehittymistä.
- Hinnoittelulla ohjataan asiakkaiden käyttäytymistä, mm. pyritään ohjaamaan asiakkaita käyttämään automatisoituja palveluita manuaalisten palveluiden sijaan, mitkä myös edistävät kustannustehokkuutta. Erot manuaalisten ja automaattisten transaktioiden hinnoissa eivät vastaa täysin niiden kustannusrakenteen eroja, osa erosta on kannustinelementtiä.

Tavoittila ja kehitysehdotukset

Tavoittila

- Palkeiden kypsyystaso on nykyhetkessä hyvin lähellä realistista tavoitetasoa 2-3 vuoden aikajänteellä, joka on taso 4. Tavoitetason saavuttamiseksi korostuu etenkin automatisoidut työkalut resurssien, kustannusten ja utilisaation seurantaan sekä asiakasegmentointialjattelun mukaan tuomista hinnoitteluun.

Kehitysehdotukset

- Siirryttäessä enemmän kohti kiinteitä ja transaktiokohtaisia hintoja, olisi hyvä tuoda segmenttialjattelu mukaan hinnoitteluun.
- Palvelujen laajentuessa ja lisäpalvelujen kehittämisessä tulisi jatkossa löytää tasapaino tulorahoituksen, erillisrahoituksen ja budjettirahoituksen välillä

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Budjetti ja kustannukset arvioidaan historialliseen / yhteenvetodataan perustuen. Laskutukselle ei ole määriteltyä prosessia.	Kustannusrakenne on määritelty ja siihen sisältyy hinnat eri palveluille. Utilisaatiota seurataan mallin arviointia varten. Sisäinen määritelmä hinnoittelumallille on tehty edistämään päätöksentekoa sisäisesti. Laskutuksessa ei näy kustannusperustetta.	Hinnoitteluperusteet ja -malli ovat yhtenäisesti määritellyt, dokumentoidut, jaettu asiakkaille sekä hyväksytyt asiakkaiden toimesta. Ulkoiset kulut sisällytetään malliin arvioiden kautta, jotka otetaan huomioon kirjanpito-prosessissa. Laskutuksessa kustannusten alkuperä on läpinäkyvää asiakkaalle.	Budjetointi on palvelukohtaista. Hinnoittelumalli sisältää oletuksia ja keskiarvoja. Hinnoittelumetodi perustuu standardoituun viitekehykseen. Automatisoidut työkalut resurssien, kustannusten ja utilisaation seurantaan on käytössä.	Business case -laskelmat on kytketty budjetoinnin jatkuvan parantamisen prosessiin. Automatisoituja työkaluja käytetään tehokkaasti resurssikustannusten ja utilisaation seuraamiseen mahdollistamaan parannukset toiminnassa ja laatutasossa.

Palvelujen tuottaminen – Riskienhallinta

Nykytila

- Riskienhallinnan on kehittynyt viime aikoina. Edelleen läpinäkyvyyden lisääminen sekä asiakkaan ja Palkeiden välisen vastuunjaon tarkentaminen ovat selkeitä kehityskohteita
- Riskienhallinta on nykytilassa suhteellisen reaktiivista, ja riskien ennaltaehkäisemisessä on kehittämisen varaa. Asiakkaalle viestitään häiriöistä.
- Riskienhallinnalle on nimetty vastuuhenkilö koko organisaation tasolla. Strategisia riskejä tunnistetaan ja käsitellään jatkuvasti johtoryhmän tasolla, mutta jalkautuminen tuloksikkotasolle ja kytkös toimintakohtaisiin riskeihin uupuu.
- Sisäisessä valvonnassa on määritelty automaattisia kontroleja kaikkiin prosesseihin. Käytössä on myös laatujärjestelmä
- Tietosuoja- ja tietoturvasuoritusvaatimukset aiheuttavat haasteita ja kaikissa uusissa järjestelmähankkeissa turvallisuusviranomaisen vaatimuksia ei ole huomioitu riittävän ajoissa. Valtion pilviratkaisujen linjausten epäselvyys ja erilaiset tulokset aiheuttavat haasteita.

Tavoitetila ja kehitysehdotukset

Tavoitetila

- Tavoiteltava kypsyystaso lähenee korkeinta kypsyystasoa 5. Palkeiden riskienhallinnan kypsyysvaatimukset ja odotukset ovat myös korkeat Palkeiden valtiolaajuisten palveluiden myötä, jolloin palveluiden häiriöillä ja toteutuneilla riskeillä voi olla huomattavia vaikutuksia koko valtiolla.

Kehitysehdotukset

- Riskienhallinnan näkökulman kehittäminen reaktiivisesta proaktiiviseksi
- Riskienhallintakäytänteiden jalkauttaminen nykyistä vahvemmin läpi organisaation ja palvelutuotannon sekä henkilöstön kouluttaminen riskien hallintaan liittyvissä asioissa
- Tietosuoja- ja tietoturvasuoritusvaatimusten huomioiminen aiemmin valtion tasoisissa kehityshankkeissa

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Riskejä hallitaan tarpeen ilmaannuttua, keskit- tyen kriisinhallintaan. Turvallisuuksivaatimuksia tai -toimenpiteitä ei ole määritetty. IP suojaus- toimenpiteitä ei ole mää- ritetty. Sisäisiä kontrol- leja on olemassa. Jatku- vuudenhallinnan menet- telyjä/prosesseja ei ole määritetty formaalisti.	Riski-, turvallisuus- ja yksityisyys- menettelyjä määritellään ja imple- mentoidaan. Toimenpi- teet tekniselle tietotur- valle kehitteillä. Perusta- son toiminnan jatku- vuusaktiviteetit toteu- tettu, sisältäen ml. vai- kuttavuusarvioinnin. Jatkuvuussuunnitelmaa ei päivitetä säännölli- sesti.	PK:n laajuinen riskien- hallinta-menettely on määritetty ja toimenpi- teet/työkalut toimin- nassa. Kattava toimin- nan jatkuvuusstrategia kehitetty ja sovittu asi- akkaiden kanssa. Jatku- vuudenhallinta kytketty muutoksen-, konfigu- raation-, kapasiteetin- ja saatavuuden hallintaan. Turvavaatimukset, IP- suojaus sekä lakisäätei- set valvontamekanismit on käytössä. Sisäiset kontrollit on tunnistettu ja käyttöön otettu.	Formaalit PK-laajuiset riskienhallintaroolit on määritetty ja nimetty vastuuhenkilöille. PK- johto päivittää jatkuvasti riskienhallintaan, tieto- turvaan, IP, lakisäätei- siin vaatimuksiin, yksi- tyisyyteen sekä kata- strofista palautumiseen liittyviä käytänteitä. Toi- minnan jatkuvuussuun- nitelmaa katselmoidaan ja päivitetään säännölli- sesti, ymmärtäen toi- minnan jatkuvuusvaati- mukset. Häiriöt minimoi- daan lähelle nollaa.	Riskienhallintafunktiota ja sen kyvykkyyttä ja osaamista arvioidaan ja parannetaan jatkuvasti. Riskienhallintatoimenpi- teet on kytköksissä kus- tannushallintaan.

Organisaatio – Organisaatio ja osaaminen

Nykytila

Organisaatio

- Palvelualueisiin perustuvassa organisaatiomallissa ei havaittu epäjohtamukaisuutta, vaan malli tukee paikkariippumattomaa keskitettyä palvelutuotantoa. Toisaalta organisaatiota ja rakennetta on muutettu useasti ja yksittäiset uudet roolit ja tehtäväkuvat hakevat vielä muotoaan ja vaativat kirkastamista.
- Palveluprosessien kehittämiseen osallistuu henkilöitä eri yksiköistä. Nykytilassa eri yksiköt toimivat osittain omissa silloissa, ja yli yksikkörajojen vaativaa yhteistyötä ja kommunikaatiota palveluprosessien kehittämisessä tulisi lisätä, sujuvoittaa ja tehostaa, jotta varmistetaan asiakkaan näkökulman huomioimista ja kokonaisuuden hahmottaminen.
- Palvelutuotannon resursointia on optimoitu tarkasteluvuosien välillä, mutta kehitysyksikön koko on samalla kasvanut.
- Roolikuvaukset on dokumentoitu. Palvelujen kehittämisen ja uusien palvelujen myötä on erityisesti Henkilöstöpalveluiden puolella tunnistettu tarve päivittää roolikuvaukset vastaamaan nykyistä palvelutarjoamaa.

Henkilöstö ja osaaminen

- Asiantuntijaosaamisen, kuten teknisten kyvykkyyksien, ketterän kehittämisen ja projektinhallinnan osaamisen tarpeen korostuminen tulee huomioida erityisesti tulevaisuuden lisäpalveluiden kehittämisessä.
- Palkeiden henkilöstön osaamisprofiilit eivät täysin vastaa nykyhetken tarpeita palvelujen kehittämisen ja uusien palvelujen näkökulmasta. Tämä asettaa tietyt haasteet ja rajoitukset Palkeiden resursoinnin osalta, kun tarve on samanaikaisesti hankkia tarpeisiin vastaavaa, uutta osaamista esim. robotiikan ja automaation osalta.
- Palkeiden kyvykkyys houkutella tarvittavaa osaamista on toistaiseksi ollut hyvä. Strategista henkilöstösuunnittelua tulisi toteuttaa entistä systemaattisemmin, tulevaisuuden osaamistarpeita huomioida.
- Henkilöstöprosesseista perehdytys sekä muutoshallinta ovat osa-alueita, jossa nähdään selkeitä kehityskohteita. Puutteet perehdytyksessä ja muutoksen hallinnassa aiheuttavat riskejä palveluiden luotettavuuteen, laadukkuuteen ja toimintavarmuuteen. Palvelutuotannon operatiivisen tehokkuuden ja kustannustason hallitsemiseksi perehdytyksen ja muutoshallinnan toimintamallit ovat kriittisiä
- Henkilöstötyytyväisyys on ollut tyydyttävällä tasolla viime vuosien aikana (2017: 3.22, 2018: 3.48, 2019: 3.45), ja suunta on nousujohteinen. Henkilöstötyytyväisyys on vuonna 2019 hyvällä tai tyydyttävällä tasolla kaikilla palvelualueilla lukuun ottamatta Palkkauksen palvelualueella (2,81).

Tavoitetila ja kehitysehdotukset

Tavoitetila

- Palkeiden tavoiteltava kypsyystaso olisi realistisesti 2-3 aikajänteellä taso 4, mikä tarkoittaisi henkilöstöjohtamiskäytäntöjen ja prosessien kehittämistä kohti johtavan palvelukeskuksen käytäntöjä.

Kehitysehdotukset

- Roolien ja vastuiden kirkastaminen sekä tehtäväkuvauksen selkiyttäminen
- Perehdytysprosessin ja osaamisen siirron kehittäminen jatkuvuuden ja laadun parantamiseksi
- Muutosjohtamisen kyvykkyyden rakentaminen
- Strategisen henkilöstösuunnittelun edelleen kehittäminen ja osaamismallien päivittäminen vastaamaan muuttuvia tarpeita, jotta varmistetaan että Palkeilla on toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittiset osaamiset
- Rekrytointistrategian ja koulutusstrategian päivittämistä ja selkeyttämistä

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Organisaatorakenne on muodostunut eri palvelukeskustoiminnoista ilman pitkäjänteistä suunnitelmaa. Perustason sitoutamisprosessi ja kannustimet on määritelty. Osaamisen kehittämisprosessit eivät ole kytetty palvelukeskuksen tavoitteisiin. Joitain urapolkuja on tunnistettu.	Organisaatiossa on selkeästi määritellyt toimintokohtaiset roolit ja vastuut. Sitoutamisprosessi ja ohjelmia on implementoitu ja kannustimet ovat räätälöidyt palvelukeskusta varten. Urapolkuja on määritelty. PK on alusta-	Organisaatorakenne on linjassa palvelukeskuksen mission, vision, arvojen ja strategian kanssa. PK:n vaihtuvuus on optimaalisella tasolla, mikä vaikuttaa myönteisesti palvelujen laatuun. Henkilöstön kehittämistä toteutetaan strukturoidusti ja sitä seurataan työkalujen avulla.	Organisaatorakennetta tarkastellaan ja päivitetään vuosittain toiminnan, strategian ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Sitoutamis- ja rekrytointiohjelmassa on huomioitu tulevaisuuden osaamistarpeet. Osaamisen kehittämisstrategia on määritelty, urapolut tukevat strategisia prioriteetteja,	Organisaatio toimii ketterästi ja asiakaslähtöisesti mukautuen muuttuviin asiakastarpeisiin ja palvelujen laatutavoitteisiin. Arvoa tuottavaa erikoisosaamista kehitetään sisäisesti vastaamaan strategisia tavoitteita. Rekrytointistrategia on selkeästi määritelty ja sillä varmistetaan tulevaisuuden

	vasti tunnistanut tulevaisuuden osaamistarpeita.		kannustimet kytketty PK:n tavoitteisiin.	osaajien saaminen palvelukeskukseen.
--	--	--	--	--------------------------------------

Organisaatio – Kulttuuri

Nykytila

- Palkeiden kulttuuri on kehittynyt 10 toimintavuoden aikana yhdenmukaiseksi ja sillä on selkeä oma imago. Haastateltavien mukaan kulttuuri toteutuu ja näkyy vahvasti käytännön, päivittäisessä tekemisessä. Käyttäytymismallit ovat selkeät ja toimintatavat ovat yhtenäiset.
- Palkeilla on selkeästi määritellyt arvot, jotka luovat perustan yhtenäiselle kulttuurille. Yhtenäinen kulttuuri myötävaikuttaa toimintamallien yhtenäistämiseen uudessa organisaatiomallissa. Yhteistyö on tunnistettu kulttuurin keskeiseksi osaksi. Tästä huolimatta toiminnassa esiintyy edelleen yksikkökohtaisia siiloja ja yhteistyön lisääminen ja kehittäminen nousee esiin kehityskohteena.
- Vahvoista alakulttuureista on pääosin päästy eroon palvelukeskuksen kehittymisen myötä
- Johto huomioi kulttuuriin liittyvät kysymykset ja esim. johtamiskoulutuksiin on viime vuosien aikana ollut fokusalueena
- Palvelukeskuksen perustehtävien ja toiminnan tarkoitus sekä tulevaisuuden suunta on vielä kirkastettava, eli miten mahdollisen kokonaan ulkoistettujen HR-palveluiden tuottaminen sekä koko valtion tason talous ja HR-ratkaisujen kehittäminen vaikuttaa palvelukeskuksen toiminta- ja palvelukulttuuriin.

Tavoitetila ja kehitysehdotukset

Tavoitetila

- Palkeiden kulttuurin nykytilan kypsyystaso on jo hyvin lähellä kypsyyden tavoitetilan tasolla, ja näin ollen merkittäviä kehitysehdotuksia ei ole havaittu.

Kehitysehdotukset

- Ei merkittäviä kehitysehdotuksia



1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Palvelukeskuksen kulttuuri on kehittynyt epämuodollisesti ilman selkeää visiota. Johto ei käsittele kulttuuriin liittyviä asioita osana koko organisaation suorituksen johtamista.	Palvelukeskus on tunnistanut tarpeen keskittyä kulttuurin rakentamiseen ja asiakaslähteisyyteen, mutta tämä ei vielä näy organisaation arvoissa tai käytännön valinnoissa.	Palvelukeskuksen johto nostaa kulttuurin osaksi koko organisaation suorituksen johtamista. Selkeät arvot ja käyttäytymismallit on määriteltävä tukemaan palvelukeskuksen kulttuuria.	Palvelukeskuksen tavoitteena on olla lisäarvoa tuottava / strateginen kumppani sen sijaan, että se keskittyisi ainoastaan funktion perustehtävien toteuttamiseen. Arvot toteutuvat hyvin päivittäisessä tekemisessä.	Palvelukulttuuri on vahva läpi koko palvelukeskuksen. Palvelukeskus tunnustetaan strategisena ja luotettavana kumppanina, joka mahdollistaa valtiohallinnolla virastojen tavoitteiden saavuttamisen.

Operatiivinen toiminta ja teknologia - Prosessit

Nykytila

- Prosessien kulku sekä tehtävien jakautuminen asiakkaiden ja Palkeiden välillä on selkeä eikä epäjohtamukaisuuksia esiinny; erikois- ja ongelmatilanteissa toimintatapoja ja vastuunjakoja tulee kuitenkin täsmentää (esim. palkkaprosessissa tapahtuneen virheen korjaaminen siirtyy asiakkaan vastuulle, mutta asiakkaalla ei ole näkyvyyttä virheen korjaamiseksi tarvittavaan dataan)
- Prosessien luotettavuuden parantaminen erityisesti muutostilanteissa ja käyttöönottojen aikana havaittiin kehittämiskohdeksi (esim. Handi-käytön yhteydessä havaittu toistuvia viiveitä)
- Erityisesti henkilönvaihdokset näyttäytyvät asiakkaalle yleisimmin prosessin sujuvuuteen ja laatuun haitallisesti vaikuttavana tekijänä, mikä viittaa puutteisiin perehdytyksessä ja osaamisen siirrossa
- Prosessit on kuvattu ja omaa henkilöstöä koulutetaan; Selkeää on 'mitä' tehdään, mutta se 'miten' tehdään, vaatii tarkennusta.
- Prosessikuvaus päivitetään ja kontrollipisteille suoritetaan tarkastustoimenpiteitä säännöllisesti; Muutoksista järjestetään kyselytunteja ja ne käydään koulutuksen muodossa yhteisesti läpi.
- Lakisääteisten vaatimusten toteutumista tukee vuosittaiset VTV:n tekemät toimenpiteet.
- Prosessit sisältävät vielä manuaalisia vaiheita, vaikka niitä on pystytty vähentämään. Automaatio-potentiaalia ja tapoja keventää työn määrää on tunnistettu prosesseissa paljon. Automaatiokohteita toteutetaan jatkuvasti. Tekemisen luonne pääosin edellyttää kuitenkin yhä paljon manuaalista tekemistä
- Nykyinen järjestelmä ei ole optimaalisin manuaalisten prosessien tukena
- Olenaisia virheitä prosesseissa ei olla havaittu, inhimillisiä yksittäistapauksia lukuun ottamatta; Eniten virheitä tai korjauksia aiheuttaa puutteelliset liitteet. Palkkalaskelmissa on suuren volyyminsä nähdessä jonkin verran inhimillisiä virheitä. Virheiden korjaaminen aiheuttaa ylimääräistä manuaalista työtä.

Tavoitetila ja kehitysehdotukset

Tavoitetila

- Tavoiteltava kypsyystaso voisi 2-3 vuoden aikajänteellä olla kypsyystaso 4 peilaten Palkeiden prosessien nykyistä kypsyystasoa. Nykyisen kypsyystason ja tavoitetason välinen ero on Palkeiden merkittävimpiä. Kypsyystasolla neljä vaadittavaa prosessien päästä päähän standardointi ja vahva prosessinomistajuus tarkoittaisi Palkeiden ja koko valtion toiminnan tehokkuuden parantumista.

Kehitysehdotukset

- Päästä päähän prosessien optimointi ja standardointi, mihin sisältyy virastopäässä tapahtuvien työvaiheiden tarkempaa tarkastelua. Prosessin kehittäminen valtiotasolla vaatisi myös vahvan konsernitason prosessinomistajan.
- Prosessitoimijoilta edellytettävien toimenpiteiden selkeyttäminen ja yhtenäistäminen olemassa olevan ohjeistuksen pohjalta.
- Automaation lisääminen edelleen prosesseissa, jolla voidaan vaikuttaa myönteisesti palvelun laatuun ja tehokkuuteen
- Tietoon liittyvien virheiden ja puutteiden minimointi vahvistamalla tiedon alkuperän oikeellisuus, tiedonsiirron oikea-aikaisuus sekä tiedonsiirrossa käytettävien lomakkeiden selkeys.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Prosesseja on osittain standardoitu. Poliitikot ja käytännöt on dokumentoitu ja hyödynnetään implementoinneissa.	Prosessien standardointi on käynnissä. Prosessien dokumentaatio on saatavilla koko palvelukeskukselle. Avainprosessit on tunnistettu ja kartoitettu.	Prosessit on uudelleen suunniteltu eliminoimaan arvoa tuottamattomia vaiheita tai nopeuttamaan työntekijän ja standardisointia palvelukeskuksessa. Prosessit ja toimenpiteet ovat standardoituja palvelukeskuksessa. Prosessi-dokumentaatio on kaikkien sidosryhmien saatavilla ja käytettävissä.	Prosessit ovat standardoituja oman vahvan end-to-end prosessinomistajuuden. Ohjeet ja toimintamenetelmät ovat ajan tasalla ja saatavilla elektronisesti.	Prosessit ovat säännöllisesti arvioituja kehityksen näkökulmasta. Palvelukeskus pyrkii Six sigma standardeihin. Six Sigma metodologia on käytönotettu ja/tai on harkittu käyttöönotettavaksi, jotta saadaan palvelukeskuksen prosessit yläkvartaalin suorituksen tasolle.

Operatiivinen toiminta ja teknologia – Järjestelmät ja teknologiat

Nykytila

- Palkeiden tarjoamat järjestelmät vastaavat pääsääntöisesti asiakkaiden tarpeita, vaikka käytettävyydessä ja datan saatavuudessa todetaan myös kehittämistarvetta
- Palkeiden palvelutuotannon näkökulmasta järjestelmäkenttä on pirstaleinen, mikä aiheuttaa mm. manuaalisia vaiheita prosesseissa, esim. Kieku-järjestelmän toiminnallisuuksissa nähdään olevan puutteita sekä Handi-järjestelmä liian keskeneräisenä käytönottoaiheessa. Integraatiot eivät ole riittävällä tasolla. Järjestelmien automaation puutteita ja manuaalivaiheita on pyritty automatisoimaan ohjelmistorobotiikalla.
- Valtiorahallinnon tietoturva-vaatimukset ja toiminnan monimuotoisuus asettaa tietyt rajoitukset järjestelmien kehittämiseen ja eri teknologioiden hyödyntämiseen esim. pilviteknologioiden osalta. Linjaukset pilviratkaisujen suhteen tulee selkeyttää, kun luodaan visio ja suunta valtion teknologiaratkaisujen kehittämisen osalta.
- Järjestelmien käyttäjävälisyyden nykyinen taso ei vastaa odotuksia etenkin M2:n ja Kiekun osalta.
- Pointti (ServiceNow) palvelunhallintajärjestelmä on koettu hyvänä. Palvelupyynnöt hoidetaan pääosin Pointin kautta, mikä vastaa nykyaikaisen palvelukeskustamailman ratkaisua. Järjestelmä ei ole vielä kaikilla asiakkailla käytössä. Käytön laajentaminen lisää palvelujen hallittavuutta ja helpottaa osaamisen siirtoa.
- Nykyiset teknologiaratkaisut tukevat laadunvarmistusta ja – hallintaa vaihtelevasti ja joidenkin järjestelmien osalta seuranta on edelleen manuaalista. Palvelunhallintajärjestelmän kautta tapahtuva seuranta on pitkälle automatisoitua.
- Nykyiset ratkaisut eivät tue kovin hyvin Palkeiden johtamista ja sisäistä raportointia. Raportointiin on kehitteillä sekä SAP BO että PowerBI pohjaisia ratkaisuja.

Tavoitetila ja kehitysehdotukset

Tavoitetila

- Seuraavan kypsyystason tavoittelemine on suositeltava ja realistinen tavoitetaso seuraavien vuosien aikana. Tämä tarkoittaisi Palkeille etenkin automaatiotason nostamista, itsepalveluiden laajempaa hyödyntämistä sekä järjestelmien käyttäjävälisyyden kehittämistä.

Kehitysehdotukset

- Pointti palvelunhallintajärjestelmän käytön laajentaminen.
- Järjestelmien käyttäjävälisyyden edistäminen ja manuaalisten vaiheiden vähentäminen on laadunvarmistuksen kannalta oleellinen.
- Integraatioasteen nostaminen ja robotiikan sekä tekoälyn edelleen kehittäminen ovat palvelutuotannon tehostamisen kannalta tärkeitä.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Teknologian ikä ja lisäarvon tuottaminen on suhteellisen nykyaikaista. Suunnitelmia on järjestelmälustojen ja tuottamismallien yhtenäistämiseen.	Suurimmat järjestelmät ovat yhdenmukaistettuja/standardoidut. Prosessit ovat pitkälle automatisoituja, itsepalvelun hyödyntäminen on mahdollista joidenkin prosessien osalta mutta kokonaisarkkitehtuuri on pirstaleinen. Pk:n palvelunhallinta teknologia on arvioitu ja valittu.	Tietoa säilytetään tietovarastossa, ja hyödynnetään palvelutuotannossa läpi palvelukeskuksen. Automatisoidut raportointi-työkalut hyödynnetään datan analysoinnissa. Palvelunhallintajärjestelmä on implementoitu ja robotiikkaa sovelletaan osittain.	Palvelukeskus arvioi ja implementoi uutta palvelun teknologiaa jatkuvasti. Itsepalvelun hyödyntäminen on keskeinen elementti palvelukeskuksen teknologiasa. Palvelunhallintajärjestelmä hyödynnetään ja kehitetään jatkuvasti. läpi palvelukeskuksen ja optimoidaan jatkuvasti.	Palvelukeskuksen automatisaation taso on erittäin korkea ja robotiikkaa hyödynnetään palvelutuotannon tehostamiseksi. Teknologia on tärkeä tekijä suorituksen johtamisen ja palvelujen arvotuotannon kannalta.

Operatiivinen toiminta ja teknologia – Kumppaneiden ja toimittajien hallinta

Nykytila

- Strategisen tason kumppaneita on tunnistettu ja segmentoitu. Keskeisimpien kumppaneiden kanssa on olemassa vakiintuneet yhteistyön käytännöt.
- Pääosin kumppanit ja toimittajat eivät näy asiakkaille suoraan, eikä myöskään ns. "vastuun pallottelu" – Näin asian oletetaan olevan; toisaalta kehittämishankkeissa kumppanit puolestaan luonnollisesti näkyvät (Esim. Handin liitännäispalvelut).
- Ulkoistettuja palveluita on skannaus/reititys sekä järjestelmien kehittämisessä ja ylläpidossa.
- Ulkopuolelta ostetaan matkatoimistopalvelut sekä palveluostona maksuliikenne, joka on palveluostoista kaikkein keskeisin.
- Laadunvarmistus ja -hallinta on iso haaste. Toimittajahallinnalla pyritään varmistamaan, että sopimuksissa olevat palvelutasot toteutuvat. Toteumaa käydään läpi kvartaaleittain, riippuen hieman siitä onko kyse projektista vai jatkuvan palvelun ylläpitämisestä.
- Kumppaneiden valinta tapahtuu julkisen hankinnan kautta, jota ohjaa Hanselin kanssa tehty puitesopimus.
- Määräaikaisuuksiin perustuvia resurssisopimuksia ei ole.
- Potentiaaliset kumppanuudet käydään määrittelyvaiheessa läpi ja ne, joilla on ymmärrys palvelukeskustoiminnasta ovat Palkeille ne toimivat kumppanuudet, ja myös näihin tulisi vahvistaa suhteita.
- Nimetyt vastuuhenkilöt vastaavat tietyistä palveluista, sekä myöskin ydinryhmät tiettyjen kumppanuuksien hoitoon.

Tavoitetila ja kehitysehdotukset

Tavoitetila

- Palkeiden suositeltava tavoitetaso on varsin lähellä palvelukeskuksen tämän hetkistä kypsyystasoa. Keskeisen kehitysehdotuksena kypsyystason nostamiseksi korostuu kumppani- ja toimittajahallinnan strategian täsmentäminen.

Kehitysehdotukset

- Kumppaneiden ja toimittajien hallinnan strategian täsmentäminen, eli millä alueilla ylläpidetään omaa osaamista, millä toimitaan yhden kumppanin kanssa ja missä luodaan kilpailua useamman kumppanin kesken

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Palvelukeskus on kehittänyt prosessejaan perustuen yritystason vaatimuksiin. Palvelukeskuksella on epämuodollinen prosessi toimittajien kyselyitä varten. Sidosryhmien hallinta ei ole juurikaan strategista.	Prosesseja on kehitetty osittain yhteistyössä kumppaneiden ja toimittajien kanssa. Ei ole olemassa vastuullista kontaktihenkilöä ja toimittajille. Toimittajaohjauksen lähestymistapa on määritelty.	Pk hyödyntää aktiivisesti saatua palautetta kehittämään palveluitaan ja sidosryhmäsuhteitaan. Ensisijainen vastuuhenkilö on olemassa, määritelty ja sidosryhmien tunnistama. Toimittajasuhteiden hallintaprosessit on määritelty. Sopimushallintaprosessit ovat olemassa toimittajasuhteiden johtamiseksi.	Palvelukeskus on rakentanut edistyskellisen toimittajien johtamisen kyvykkyyden optimoimaan toimittajasuhteita ja tuotettuja palveluita. On luotu kokonaisvaltainen toimittajasuhteiden johtamisen strategia, jota johdetaan huolellisesti SLA:lla.	Pk:n johto tunnistaa ja jakaa proaktiivisesti arvovuonna mahdollisuuksia (esim. Teknologia-, prosessi-, ja työkalumahdollisuuksia). Vuorovaikutusmalli toimittajille on kehitetty. Sidosryhmien hallinta on strategisesti hyvin edistyskellistä.

Operatiivinen toiminta ja teknologia – Asiakkuudenhallinta

Nykytila

- Asiakkuudenhallinnan taso ja laatu vaihtelee. Läpinäkyvyyden puute ja hitaus kehitysehdotusten edistämässä ovat suurimmat kipukohdat, jotka näyttäytyvät etenkin henkilöstöpalveluiden puolella.
- Asiakastytyväisyyttä mitataan ja seurataan systemaattisesti sekä asiakkaiden kanssa että Palkeilla sisäisesti. Nykyinen toimintapa on pääosin toimiva, vaikka lisätietoa lukujen avaamiseksi, esim. miksi tulokset ovat tietynlaiset ja jatkuvan palautteen kerääminen kevyemmin nousevat esiin kehityskohteina.
- Ennustavia mittareita ei nykytilassa hyödynnetä asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Raportointiratkaisut ovat nykytilassa puutteelliset eikä asiakkaiden tarpeita ja odotuksia ole kartoitettu systemaattisesti, raportoinnin kehittäminen on tunnistettu kehityskohteeksi Palkeilla.
- Asiakaskokemuksen johtamisen ja asiakkuudenhallinnan roolien ja vastuiden osalta esiintyy Palkeet tasolla epäselvyyksiä, etenkin asiakkuusyksikön ja palvelutuotannon yksiköiden välillä, esim. myynnin osalta tiedonjako ja yhteistyö kipuilee.
- Asiakkuuksien pitkän aikavälin suunnittelua ja segmentointia ei tehdä systemaattisesti mikä näyttäytyy asiakkaille reaktiivisena ja pirstaleisena tekemisena, etenkin kehitysehdotusten läpiviemisessä.
- Asiakkuudenhallinnan operatiivinen taso ja tekeminen toimii pääosin hyvin, mutta strategisemman, lisäarvoa tuottavalle tasolle pääseminen vaatii vielä kehitystyötä ja entistä enemmän fokusta.
- Vastuujako Palkeiden ja asiakkaiden välillä on pääosin selkeä. Joidenkin, erityisesti uusien asiakkaiden kanssa vastuujonon selkeyttämistä tarvitaan edelleen.

Tavoitetila ja kehitysehdotukset

Tavoitetila

- Suositeltava tavoitetaso Palkeiden kypsyyden kehittämiseksi on taso 4, mikä vaatii asiakasfoorumien tarkoituksen kirkastamista ja asiakaskokemuksen vahvempaa johtamista osana palvelukulttuuria.

Kehitysehdotukset

- Asiakaskokemuksen johtamisen ja asiakkuudenhallinnan roolien ja vastuiden kirkastaminen; vastuiden dokumentointi, tarkastelu sekä näiden läpikäynti sisäisesti
- Ennustavien mittareiden ja raportointiratkaisujen kehittäminen ja hyödyntäminen asiakaskokemuksen johtamisen edistämiseksi
- Asiakassegmentoinnin toteuttaminen ja implementointi sekä pitkän aikavälin suunnittelun toteuttaminen entistä systemaattisemmin

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Pk:n prosessit on kehitetty organisaation sisäisten vaatimusten perusteella. Epävirallinen prosessi on olemassa asiakaspyyntöjen ja tarpeiden huomioimiseksi.	Asiakaskohtaiset prosessit on kehitetty yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Epävirallinen asiakasohjausryhmä on olemassa.	Pk:lla on asiakaspalvelu ja asiakkuudenhallinta käytännöt olemassa (esim. Asiakastytyväisyyskyselyt yms.) Pk huomioi aktiivisesti asiakaspalautetta palvelujen ja asiakassuhteiden kehittämisessä.	Pk:lla on yhdenmukaiset työkalut ja käytännöt asiakkuudenhallintaan. Asiakkaiden tarpeet ja ominaispiirteet on kartoitettu varmistaakseen palvelukulttuurin läpi Pk:n. Asiakkuudenhallinnan foorumien tarkoitukset ja tavoitteet ovat selkeästi määritelty.	Asiakkaat osallistetaan palvelujen kehittämisessä. Asiakkuudenhallinnan käytännöt tarkastellaan ja kehitetään jatkuvasti. Pk:n henkilökuntaa koulutetaan asiakkuudenhallinnan edistämisen käytännöistä. Asiakkuudenhallinnassa keskitytään lisäarvoa tuottaviin teki- jöhin.

6.6 Valtori – toimenpidesuosituksset ja valtiovarainministeriön linjaustarpeet

Taulukkoon 23 on listattu kehitysehdotuksia osa-alueittain tunnistettuja tavoitteita vasten. Prioriteetilla tarkoitetaan ongelman ratkaisun kannalta kiireellisimpiä toimenpiteitä (1 = kiireellisin). Myös prioriteetin 3 kehitysehdotukset ovat tärkeitä tavoitetilaa pääsemiseksi, mutta eivät ole edellytys seuraavien toimenpiteiden toimivuudelle. Jälkimmäisessä taulukossa 24 on listattu arvioinnissa tunnistettuja linjaustarpeita valtiovarainministerölle.

Taulukko 23 Kehitysehdotukset tunnistettua haastetta kohden

Osa-alue	Tavoite	Toimenpidesuositus	Prioriteetti (1- 3)
Strateginen ohjaus	Vastuunjaon selkeyttäminen VM:n ja Valtorin välillä	VM: TORI-lain kriittinen arviointi peilaten tähän päivään ja tulevaisuuden vaatimuksiin. Nykyinen laki pohjautuu tilanteeseen, jossa valtiohallinto oli 10 vuotta sitten (esim. miten henkilökohtainen työskentely on muuttunut, vaatimukset yhteistyölle ja yhteentoimivuudelle yli organisaatiorajojen, mitä as a Service -palvelut tuovat mukanaan, pilvipalvelujen vaikutus laajemmin, tietoturva ja tietojen luottamuksellisuus).	1
		VM: Ohjausmallin uudistaminen (substanssiohjaus, tuloso-hjaus sekä asiakasohjaus).	1
		VM: Valtion ICT:n kokonaisohjaus – Valtorin ja asiakkaiden rajapintojen asemointi käytettävän palvelumallin osalta (asiakkaan puolella tarvittavat kyvykkyydet, työnjako, vastuut)	1
		VM / Valtori: Asiakaskohtaisen (asiakaskohtainen tarve) ja palvelukohtaisen (kaikille sama palvelu) ohjauksen selkiyttäminen.	1
Strateginen ohjaus	Tavoiteasetannan kehittäminen	VM: Selkeät ohjaavat periaatteet toiminnalle, joiden puitteissa Valtorilla mandaatti tehdä päätöksiä. Valtiotasoiset linjaukset Valtorin toimintaan ja asiakkaiden ICT-valintoihin keskeisesti vaikuttavien asioiden osalta (kts. linjaustarpeet taulukko 23). Tavoiteasetannan selkeyttäminen esim. tuotekohtaisesti (asiakaskohtaiset vs. tuotteistetut).	1
Strateginen ohjaus	Valtorin raportoinnin kehittäminen omistajalle sekä eri sidosryhmille ohjauksen mahdollistamiseksi.	VM ja Valtori: Yhteistyössä tarpeellisten raportointimallin ja mittareiden kehittäminen Valtorin läpinäkyvyyden lisäämiseksi VM:n ja muiden sidosryhmien suuntaan	2
Strategia ja toiminnan suunnittelu	Palvelualuekohtaisten strategioiden ja suunnitelmien kytkentä JulkICT tahtotilaan	VM: Valtion digi- ja ICT-strategian kehittäminen, Valtorin roolin selkiyttäminen. Täsmennykset TORI-lakiin. (Ei ole tunnistettu valtion IT-strategiaa, josta voisi johtaa tavoitteita Valtorille.)	1
		Valtori: Valtorin strategian linjaus valtion tavoitetilaa. Eri osastrategiat esim. asiakas- tai palvelualuekohtaiset strategiat ja pitkän tähtäimen suunnitelmat oleelliseksi osaksi strategiaa / strategiaproessia.	2

Palvelujen laajuus	Valtorin yhtenäisen näkemyksen ja linjauksen muodostaminen, mitä Valtori tuottaa itse ja miten Valtori hyödyntää kumppaneita	Valtori: Kumppanoitumislinjausten valmistelu ja vahvistaminen huomioiden mm. markkinan valmius, tavoitteet toiminnalle, Valtorin oma kyvykkyys ja henkilöstö, taloudelliset sekä toiminnalliset vaikutukset (sis. reunaehdot ja kriteerit päätöksille). Palvelualuekohtainen arviointi tarkoituksenmukaiselle palveluiden tuottamismallille huomioiden sekä palveluiden kehitys (projektit) sekä tuotanto.	2
Palvelujen laajuus	Palvelujen lukumäärän sekä niihin liittyvien erilaisten palvelu- ja toimintamallien selkiyttäminen	VM: Valtorin palvelutarjoaman linjaus. Tarvittaessa lisärahoitus transformaation läpiviemiseksi ja nopeuttamiseksi.	1
		Valtori: Palvelualuekohtaiset transformaatio suunnitelmat tavoitetilaan pääsemiseksi sekä tuotteistetuille että asiakaskohtaisille palveluille. Asiakaskohtaisten palveluiden osalta palvelujen kategorisointi ja toimenpiteiden tunnistaminen per kategoria esim. aktiivinen transformointi tuotteistettuihin, siirto kumppaneille, tai siirto takaisin asiakkaille. Eriytetään jäljelle jäävät asiakaskohtaiset palvelut omaksi kokonaisuudeksi, erityisesti arkkitehtuurinäkökulmasta, mutta myös organisointimielessä, jolloin niiden suunnittelu, ohjaus ja seuranta erillisenä kokonaisuutena helpottuu.	1
Palvelujen laajuus	Nopeutettu asiakaskohtaisten palvelujen uudelleen järjestely	VM: Selvitetään mahdollisuus palauttaa asiakaskohtaisia palveluita asiakkaiden hallintaan (oleellista asiakkaille, joilla jo kyvykkyys tietyissä määrin tälläkin hetkellä, ja joille Valtori ei tuota lisäarvoa tai jopa tuo turhan lenkin palveluprosessiin.	1
Palvelujen laajuus	Valtorin palvelutarjoaman kehittäminen	Valtori: Arvio Valtorin palvelutarjoamaan liittyvistä kehittämistarpeista pitkällä aikavälillä. Selvitys keinoista, joiden avulla kehittämistarpeisiin voidaan varautua.	3
Johtamisjärjestelmä	Päätöksentekovaltuuksien selkeyttäminen ja päätösvaltuun hallittu jalkauttaminen alemmille organisaation tasoille.	Valtori: Strategian jalkauttaminen selkeiden päätöksentekofoorumeiden ja päätösmandaattien kautta. Vastuunjakotaulukkojen rakentaminen osaksi johtamisjärjestelmää ja prosesseja. <i>Strategian kirkastaminen ja yhteiset kumppanoitumisen reunaehdot antavat edellytyksiä päätöksenteolle organisaation eri tasoilla.</i>	2
Johtamisjärjestelmä	Mittarien ulottaminen Valtorin ulkopuolelle sisäisen tehokkuuden lisäksi	VM / Valtori: Vaikuttavuuden mittaamisen kehittäminen, mitkä Valtorin taloudelliset ja toiminnalliset vaikutukset ovat asiakkaiden näkökulmasta	3
		Valtori: Mittaamisen kehittäminen kattamaan koko palveluprosessi päästä päähän, mukaan lukien asiakkaalta vaadittava työmäärä ja kyvykkyys (mm. palvelunhallintaan ja toimittajahallintaan liittyen).	3
		Valtori: Tuotteistettujen ja asiakaskohtaisten palveluiden mittaamisen eriyttäminen.	2

Palvelumallit	Valtorin tuotteistetun palveluportfolion parempi vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin	Valtori: Selkeän prosessin rakentaminen palvelukehitykseen, jossa 1) palveluiden kehitys yhdessä asiakkaiden / asiakasryhmien kanssa, 2) tuotteistettujen modulaaristen palvelutarjoamien kehittäminen ja 3) priorisointi on huomioitu. Asiakskohtaisten palveluiden kehittäminen valikoidusti.	2
		Valtori: Asiakas- ja tuotekohtaisten siirtymäsuunnitelmien kuvaaminen.	2
		Valtori: Kommunikoinnin ja sidosryhmähallinnan kehittämisen asiakassuunnassa.	3
Palvelumallit	Kumppanoitumisen lisääminen ja kumppanoitumiseen liittyvien make/buy-valintojen kytkeminen strategiaan tavoitteisiin.	Valtori: Kumppaneiden vahvempi hyödyntäminen sekä kehittämiseen, että tuotantoon. Suurempien palvelukokonaisuuksien hankkiminen toimittajilta niillä alueilla, joissa Valtori ei pysty tuottamaan palvelua a) riittävän kustannustehokkaasti b) riittävän suurella lisäarvolla, tai c) Valtorin oma toiminta häiriintyy tai kuormittuu palvelun tuottamisesta itse.	3
Palvelunhallinta	Kokonaisvastuun ja omistajuuden kirkastaminen palveluille Valtorissa	Valtori: Palvelualueittaisten palveluprosessien kehittäminen, virtaviivaistaminen ja vastuuttaminen (RACI) päästä päähän. Tuotteistuksen kasvun myötä mahdolliset tuotanto-organisaation uudelleenjärjestelyt vastaamaan uutta tilannetta.	3
Palvelunhallinta	Palvelukuvausten yhdenmukaistaminen ja SLA:iden päivittäminen	Valtori: Palvelukuvausten vastuunjakojen tarkentaminen roolitasolle, sekä asiakaskohtaisten palvelusopimusten SLA:iden päivittäminen vastaamaan asiakkaiden nykytarvetta.	3
Toiminnan kehittäminen	Siirtyminen ad-hoc tyyppisestä kehittämisestä (erillisiä projekteja) suurempiin kehityskokonaisuuksiin ja hankkeisiin	Valtori: Toiminnan kehittäminen systemaattisesti transformaatiohankkeen sisällä. Kehitysprojektien priorisoitu vaiheistaminen juurisyystä purkavista toimenpiteistä aloittaen.	2
Hinnoittelu	Palvelujen kustannusperusteiden tuominen läpinäkyväksi asiakkaille	<i>Laskutusjärjestelmän uusiminen käynnissä. Hinnoittelumallin selkiyttäminen / yksinkertaistaminen esim. peruspalvelujen osalta kustannus per käyttäjä, mahdolliset lisäpalvelut erillishinnoittelupohjaisesti.</i>	-
Hinnoittelu	Hinnoittelumallin yhdenmukaistaminen kaikille palveluille (ml. kuvaaminen)	Valtori: Hinnoittelumallin ja hinnoitteluperusteiden läpinäkyvyyden kehittäminen Valtorin sisäisen kustannushallinnan helpottamiseksi sekä asiakkaiden tuotekustannushallinnan mahdollistamiseksi	3

Riskienhallinta	Riskienhallinnan ja strategian kytkeminen tiiviimmin toisiinsa	Valtori: Strategian suunnittelua tulisi tehdä siten, että Valtorin asiakkaiden toiminnallinen näkökulma tulee vahvemmin huomioiduksi. Riskienhallintaa tulisi kehittää suhteessa valtion IT-arkkitehtuuriin, Valtorin sisäisen toiminnan kompleksisuuteen, sekä tieto- ja kyberturvaan. Sisäisen toiminnan osalta riskejä voidaan hallita kehittämällä mm. palvelunhallintaa, muutoshallintaa ja konfiguraationhallintaa sekä keskittymällä integraatioiden toimivuuteen ja integraatioihin liittyvien prosessien kehittämiseen. Valtion Valtori-sidonnaista systeemiriskiä voidaan vähentää antamalla asiakkaille oikeus ostaa tiettyjä palveluja suoraan ulkoisilta toimittajilta. Tällöin palvelut eivät ole riippuvaisia Valtorin toiminnasta.	2
Organisaatio ja osaaminen	Osaamistasojen kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden tarpeita	Valtori: Osaamisen johtamisen kehittäminen, edellyttää mm. osaamiskartoituksen tekemistä sekä vaadittavien osaamisten tunnistamista (peilaten niihin kyvykkyyksiin, joita Valtorilta edellytetään tulevaisuudessa). <i>Toimenpiteitä osaamisen kehittämisen suhteen on käynnissä, ja palveluportfolion yhtenäistäminen sekä Valtorin suunnan kirkastaminen osaltaan selkeyttävät tarvetta.</i>	3
Organisaatio ja osaaminen	Hankkeiden ja projektien (sisäisten ja asiakasprojektien) resurssintimallin kehittäminen	Valtori: Resursoinnin hallinnan kehittäminen TOP-järjestelmään. Työkalun onnistunut käyttöönotto edellyttää selkeitä pelisääntöjä resurssienhallinnan tueksi. Myös ulkoisten resurssien hallinta tulee sisällyttää osaksi resurssienhallintaa.	3
		Valtori: Kehitettävä resurssienhallintaa johtamisen näkökulmasta, esim. Kokonaiskuva resurssitarpeista ja sen aikajännteestä (linjatyo, sisäiset kehitysprojektit, asiakasprojektit / transformaatioiden läpivienti, palvelutuotanto) sekä resurssikapasiteetista (sisäinen ja ulkoinen),	3
Kulttuuri	Organisaatiosilojen ja kulttuurien erillisyyden purkaminen	Valtori: Palvelualue-suuntainen modulaarinen kehittäminen läpi Valtorin (TORI- ja TUVE-liiketoiminnot yhdessä). Ratkaisujen etsiminen rikkoen TORI/TUVE -jaon ja keskittyen palvelualuekohtaisten asiakassegmenttien tarpeisiin (esim. turvallisuuslähtöiset, käytettävyyttä lähtöiset, tietotoimijat, asiantuntijaorganisaatiot, ministeriöt, jne.) voi auttaa yhdenmukaistamaan Valtoria myös kulttuurillisesti.	2
		Valtori: Palvelualueiden välisen yhteistyön lisääminen suunnittelussa ja yhteisten tiekarttojen luonnissa. Sisäisten vaikutusten arviointi sekä suunnitelmien iterointi yhdessä tuotannon ja käyttäjätuen kanssa.	2
Kulttuuri	Yhtenäisen kulttuurin edistäminen myös ministeriöiden ja asiakkaiden suuntaan.	Valtori: Yhtenäisen ja yhteistyötä painottavan kulttuurin rakentaminen Valtorin ja asiakkaiden suuntaan. Yhteisen tahtotilan rakentaminen yhteistyössä, määrätietoinen viestintä ja muutosjohtaminen keskeisten sidosryhmien suuntaan.	3
		Valtori: Valtorin sisäisesti kattavan kulttuuriohjelman tarpeellisuuden arviointi.	3

Prosessit	Prosessikartan ja prosessikuvausten tuominen näkyväksi organisaatiolle sekä vastuuttaminen	<i>Prosessityötä tehdään jo tällä hetkellä hyvällä tavalla. Prosessikarttaa kuvataan IMS-työkaluun. Palvelujen ja toimitusmallien karsiminen antaa edellytyksiä prosessien virtaviivaistamiselle.</i>	-
Prosessit	Prosessien omistajuuden ja vastuunjaon linjaaminen yli tulosalueiden meneville prosesseille	Valtori: Prosessien suunnittelu läpi organisaation ja vastuunjako RACI-matriisilla. Prosesseille yksi omistaja Valtorissa. Vastuiden jalkautus suoritustittareiden avulla.	3
Järjestelmät ja teknologia	Manuaalisen työn vähentäminen järjestelmien laajemmalla käyttöönotolla.	<i>Järjestelmiä kehitetään oikeaan suuntaan mm. laskutuksen, toiminnanohjauksen (ml. resurssisuunnittelu) ja konfiguraatiohallinnan osalta.</i>	-
IT-kyvykkyydet			
Asiakkuudenhallinta	Asiakasrajapinnan toimintamallin kehittäminen palvelemaan paremmin eri tyyppisiä asiakkaita ja palveluita	Valtori: Asiakkuudenhoitomallien rakentaminen eri asiakastyypeille riippuen siitä, onko Valtori asiakkailensa ulkoistettu IT (tarve palvelukokonaisuuksien suunnitteluun) vai käyttävätkö Valtoria vain yhtenä palvelutoimittajana (rajatumpi tarve, jolloin yhteistyön painopiste suoraan palvelualuekohtaisissa tarpeissa). Asiakkuuden hoitomallien keventäminen esim. Yhtenäisten palvelujen osalta (vakiosopimukset, hinnoittelu, raportointi).	2
Asiakkuudenhallinta / palvelukehitys	Asiakkaiden kytkeminen palvelujen kehitysprosessiin systemaattisesti	Valtori: Asiakkuudenhoitomallin eriyttäminen tuotteistettujen ja asiakaskohtaisten palvelujen osalta. Uudistaminen siten, että tuotteistettujen palvelujen asiakassegmenteillä/ryhmillä olisi selkeämpi yhteys/foorumi käyttämiensä palvelujen tuotehallintaan kehitystarpeiden ja toimintanäkymien esiin tuonnissa.	2
Palvelukehitys	Kehitysmallin määrittäminen palvelualuekohtaisesti	Valtori: Mietittävä palvelualuekohtaisesti kehitysmallit mm asiakkaiden, kumppanien ja Valtorin sisäisten roolien osallistuminen	2
Palvelukehitys	Asiakaskohtaisen kehityksen nopeuttaminen ja kehitysresurssien varmistaminen	Valtori: Henkilöiden dedikointi kehittämisrooleihin tuotannon automaation myötä. Hankehallinnan kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa mahdollistamaan tarpeiden ja resurssien priorisointi. Resursointimallin kehittäminen osana hankehallinnan kehittämistä.	2
Palvelukehitys	Resurssien dedikointi kehittämiseen	Valtori: Ulkoisten resurssien aktiivisempi käyttö kehittämiseen sekä suurempien kehityskokonaisuuksien hankkiminen markkinoilta	3
Tuotanto	Tuotannon prosessien automaatioasteen parantaminen	Valtori: Prosessien virtaviivaistamisen ensin, minkä jälkeen automatisointi. Palvelukohtaisten työvaiheiden automatisointi on mahdollista tehdä myös saman tien, mikäli palvelu jatkuu Valtorissa samalla tuottamismallilla pidemmällä aikavälillä.	3

Käyttäjätuki	Asiakkaiden lähituen tarpeen pienentäminen ja itsepalveluasteen kasvattaminen	Valtori: Itsepalvelukäytänteiden asteittainen sisäänajo	3
Toimittajahallinta	Toimittajahallinnan toimintatapojen ja prosessien yhtenäistäminen	Valtori: Toimittajarajapinnan vastuut ja toimintamalli tulee kuvata tarkemmalla (rooli)tasolla sen sijaan, että jako on Valtori vs. toimittaja. Tunnistettava myös erilaiset tarpeet toimittajahallinnan prosesseille. Yhdistäminen osaksi laajempaa prosessityötä, jossa prosessit kuvataan päästä päähän toimittajasta asiakkaaseen saakka.	3
Toimittajahallinta	Erilaisten toimittajahallintaprosessien kuvaaminen ja käyttöönotto eri palvelumalleille	Valtori: Erillisten toimittajahallintamallien kehittäminen eri palvelumalleille, ottaen huomioon myös asiakkaan kyvykkyydet hallita toimittajia.	2
Hankinta	Täsmällisemmän tiedon ja suunnitelmien sisällyttäminen hankintoihin	Valtori: Asiakassegmenttien ja Valtorin tuotannon vaikutusten/vaatimusten systemaattinen huomiointi hankintoja tehdessä.	2
Palvelualueet			
Tietoliikennepalvelut	Palveluiden ja palvelualueiden välisten yhteistyömallien kehittäminen	Valtori: Yhteistyömallin kehittäminen muiden palvelujen kanssa, jotta palvelualueita voidaan edistää koko tarjoama huomioiden, kokonaisuuden kannalta yhdenmukaisesti siten, että muutosvaikutukset ja tarpeet tietoliikenteeseen huomioidaan päätöksissä. Tuotepäälliköt avainrooleissa jo nyt, mutta tekeminen ei ole vielä systemaattista.	3
Työasemapalvelut	Manuaalisten työvaiheiden vähentäminen	Valtori: Ylläpidon automatisointi: SCCM:n automaatioasteen kasvattaminen	3
		Valtori: Data-analytiikan hyödyntäminen ennakoivaan toimintaan	3
Työasemapalvelut	Kumppanien käytön ulottaminen palvelukomponenttien lisäksi kokonaispalveluihin	Valtori: Tietyissä palveluissa (esim. Valtti-Pilvi), joissa markkina on kypsä ja Valtori vasta harjoittelee, tulisi tukeutua vahvemmin kumppaneiden osaamiseen ja palvelutarjontaan.	2
Käyttöpalvelut	Kustannustehokkuuden lisääminen	VM: Tiedonhallintalain tulkintaohjeiden linjaus virastokentälle (esim. tietoturvavaatimukset eri tyyppiselle tiedolle, esim. TORI-sähköposteille)	1
		Valtori: Tiedonhallintalain vaatimusten ja mahdollisuuksien tiedostaminen palvelukokonaisuuden suunnittelussa (esim. vähentynyt tarve korkeammalle turvaluokitukselle)	2
		Valtori: Oman konesalipalvelun osalta ulkoistamisen harkitseminen siltä osin, kun samaa palvelua saa markkinalta halvemalla esim. toimittajien pilvipalvelujen ja suurempien volyymien johdosta.	2

		Valtori: K&K-palvelun osalta perustietoturvan ja korotetun tietoturvan kapasiteettien kilpailuttaminen erikseen	2
		VM / Valtori / asiakkaat: Korotetun tietoturvaluokan hintaeron esiintuonti asiakkaalle vaatimusten tunnistamisessa kapasiteettipalveluille.	1
Käyttöpalvelut	Manuaalisten työvaiheiden vähentäminen	Valtori: Virtuaalipalvelimen käyttöönoton tehostaminen automatisoimalla työvaihteita Valtori: Elinkaarihallinnan työvaiheiden automatisointi	3 3
Käyttöpalvelut	Palveluiden modulointi	Valtori: Tuotteistetun käyttöpalvelun modularisuuden hakeminen tietoturvavaadetasojen kautta.	2

Taulukko 24 Haastatteluissa nousseet linjaustarpeet valtiovarainministeriölle

Linjaustarve	Päätös mahdollistaa	Huomioita
TORI- ja TUVE-lakien tulkinnat		
Lain tulkintaohje tai VM:n määräys lain tulkinnasta Valtorin asiakasvirastoille	Valtorin strategian ja Valtorin palvelualuestrategioiden kirkastamisen nykyisin puitteissa	Järkevää tehdä yhteneväksi valtion IT-vision, Valtorin strategiatyön ja konsernitoimijoiden vastuunjakosuunnitelmien kanssa.
Valtion IT-arkkitehtuuri		
Valtion IT:n kokonaisarkkitehtuurin määrittäminen	Valtorin strategian linjaamisen, ylätason tekniset arkkitehtuurit, Valtorin muodostaman valtion teknologia-arkkitehtuurin (osana kokonaisarkkitehtuuria)	-
Valtorin rooli konsernitoimijana		
Mitä osa-alueita Valtori saa kehittää ekosysteemiä koordinoimalla?	Tavoitetilan toimintamallin suunnittelun lähtötieto.	Edellyttää tiettyjä valtiotasoisia linjauksia mm. tiedon luottamuksellisuudesta
Tietoturva ja turvaluokitukset		
Valtion tietoturvasot ja turvalisuusluokitukset	Valtorin strategian suunnittelun, palvelualuestrategiat, järkevät kilpailutukset	-
Valtion päätös henkilötietojen suojausasteesta ja tiedon luottamuksellisuudesta	Oikean turvatason (ja hintaluokan) kapasiteetin hankkimisen	-
Valtion pilvistrategia		
Valtion pilvistrategian muodostaminen, esim. - Valtorin rooli pilviratkaisujen toteuttajana - Lain tulkinnat - Mitä pilveen saa viedä ja mitä ei (esim. sähköposti, ym.)?	Ohjaava periaate Valtorin käyttöpalvelujen (ja muiden palvelualueiden) strategiaan, Valtorin rooli pilvistrategian toteuttajana (palvelulaajuuden kirkastaminen), osaamisen kehittämistarpeet	3/4 Valtorin asiakkaista menossa pilveen, mutta jos VM ei linjaa tiettyjä asioita, jää suunta epäselväksi asiakkaille ja muutos hidastuu.

Palvelujen laajuus		
Selkeää linjausta kaivataan, mitä Valtorin pitäisi ostaa markkinoilta ja mitä sen pitäisi tuottaa itse.	Fokusoidut jatkotoimenpiteet	-
Mikä Valtorin rooli on asiakas-kohtaisten palveluiden al- ajossa, ja mikä asiakkaiden rooli rakentaa uutta palvelua itse jat- kossa?	Siirtymäpolun selkeä määrittä- minen ja vastuunjako tehtävistä.	-
Mitä asiakkaat saavat ostaa suo- raan ulkoa vs. Valtorilta?	Asiakkaiden päätöksen hankinta- tavasta tietyissä palveluissa	On vasta seuraus palvelulaaju- den määrityksestä
Missä kohdissa järkevä tehdä asiakaskohtaisia räätälöintejä?	Tunnistetaan eri asiakkaille yh- teisiä kehityspolkuja (palvelualu- eittain, segmenttikohtaisia). Sy- nergioiden hyödyntäminen kehi- tyksessä	Proosallinen ja kevyt palveluku- vaus ei anna mahdollisuuksia ke- hityspolkujen synnyttämiseen.

6.7 Valtorin kypsyysanalyysi

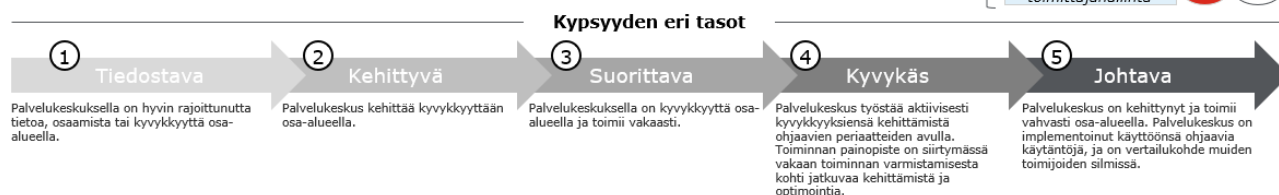
Myös Valtorin kypsyden arviointiin käytettiin Deloitteen SSC Maturity Assessment -työkalua. Kypsyystason määrittäminen keskittyy neljään päädimensioon, jotka ovat jaettuja tarkempiin alakokonaisuuksiin. Kullekin dimensiolla on oma kysymyspatteristo. Kypsyysanalyysi tehtiin haastattelemalla Valtorinjohtoryhmää, asiakasneuvottelukunnan jäseniä sekä VM:n omistajaohjauksen edustajia.

Kypsyysanalyysin nykytila on Deloitteen näkemys, joka perustuu haastatteluihin. Deloitte on myös arvioinut Valtorille tavoitetilän, joka nähdään mahdolliseksi saavuttaa 2-5 vuoden aikajänteellä.

Kypsyysarvio ei ota suoraan kantaa toiminnan tehokkuuteen, palvelujen laatuun, toimituskykyyn tai toimitusvarmuuteen. Arvioinnin eri osa-alueilla tietyn kypsyden saavuttaminen voi kuitenkin luoda palvelukeskukselle paremmat edellytykset toimia laadukkaasti ja tehokkaasti. Parantamalla kysyyttä, organisaatio voi vähentää riippuvuuttaan yksittäisten ihmisten osaamisista, ja kehittää organisatorista kyvykkyytään suorittaa tehtäviä prosesseja toteuttamalla.

Seuraava osio sisältää Valtorin kypsyysanalyysin kokonaisuudessaan.

Kypsyysarvion osa-alueet



Seuraavassa osiossa on arvioitu ja analysoitu Ohjaus ja strategia -päädimensioita neljää eri aladimensiota: Strateginen ohjaus, strategia ja toiminnan suunnittelu, palvelujen laajuus sekä johtamisjärjestelmä.

Ohjaus ja strategia - Strateginen ohjaus

Nykytilan havainnot

- Valtion ICT-palveluja tarjoavien organisaatioiden roolijako ja vastuut eivät ole selkeitä, tämä heijastuu myös Valtorin toimintaan
- Lyhyen tähtäimen priorisointi ohjauksessa on johtanut siihen, että Valtorin toiminnassa ei ole näkynyt selkeää pitkäjänteistä suuntaa.
- Asiakasohjauksen vaikuttavuus on heikko. Asiakasneuvottelukunnan rooli on heikko, lähinnä keskusteleva ja asioita esiin tuova. Strategisen asiakasnäkökulman ja palvelukohtaisten kehityssuunnitelmien välillä ei ole selkeää kytkentää.

Nykytilan analyysi

Valtionvarainministeriö toimii Valtorin tulosohtajana. Valtorin hallitus lakkautetaan 15.3.2020, mikä edellyttää valtiovarainministeriöltä uuden ohjausmallin vahvistamista. Se edellyttää VM:n entistä vahvempaa otetta ohjaukseen.

Valtorin tulosohtauksen painopiste on vaihdellut asiakaskeksisyyden ja toiminnan tehostamisen välillä, joskin se on kehittynyt viime vuosina. Valtorin näkökulmasta haaste on JulkICT-ohjauksen vaikutukset omaan toimintaan ja palveluiden kehittämiseen. Tämä johtuu mm. asiakasvirastojen ja -ministeriöiden erilaisista tavoista tulkita lainsäädäntöä, esimerkkinä tietojen säilytys pilvipalveluissa.

Strategisen ohjauksen näkökulmasta haaste on siinä, että sekä VM:n ohjaus että asiakasohjaus kohdentuu Valtorin roolin ja toimintaan, mutta valtiohallinnon tasolla Valtorin asiakkaiden ohjaukseen ei ole lainsäädännön lisäksi vahvoja keinoja. Käytännössä tämä johtaa siihen, että Valtori palvelee hyvin hajanaista asiakaskenttää. Valtorin täytyy suunnitella palvelut siten että ne tukevat kaikkia asiakkaita, sen sijaan että Valtorin asiakkaita ohjataan käyttämään yhtenäisiä palveluja. Tämä edellyttää myös toimintamallin ja prosessien asiakaskohtaista mukauttamista.

Tavoitetila

Tavoitetilassa Valtorin tavoitteet ovat selkeät ja palvelukeskuksella on yhteisesti ymmärretty visio. Tällä hetkellä ensisijaisena esteenä tälle ilmenee valtiotasoisien yhteisen ICT-vision puute. Samoin nähdään, että Tori-laki vaatii kriittistä tarkastelua ja (ainakin tulkintojen) päivytystä/linjausta, jotta se vastaa paremmin nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Suunta ja tavoitetila PK:lle on määritetty, mutta se ei ole kirkas eikä sitä ole vielä laajalti ymmärretty. Organisaatio ei toimi yhtenäisesti, eikä kaikkia palveluja johdeta tahtotilan mukaisesti.	PK:n suunta ja tavoitetila on liitetty suunnitteluprosessiin. PK:lla on selkeä suunta ja visio. Palveluja johdetaan tahtotilan mukaisesti. Palvelutasoon ja kustannustehokkuuteen liittyvät tavoitteet ovat kytketty visioon	PK:n suunta ja tavoitetila on hyvin tiedossa. Tavoitetilaan sidotut tavoitteet ovat selkeitä, niitä mitataan ja ne on kytketty valtion tavoitteisiin. PK:n visiota toteutetaan käytännössä. Palvelujen laajuus ja operatiivinen tavoitetila ovat linjassa keskenään	PK:n suunta ja tavoitetila ovat kiinteästi kytköksissä PK:n kulttuuriin. Tavoitetilan mittarit ovat keskeisesti näkyvissä johdon kannusteissa ohjaamassa päätöksentekoa. Ohjauksessa keskitytään jatkuvaan parantamiseen.	Myös asiakkailta on PK:n tavoitetilasta ja visioista selkeä ymmärrys. Ohjausmalliin toimivuus näkyy asiakastytytyväsyydessä ja kustannustehokkuudessa. Työntekijöiden suoritusta arvioidaan arvojen mukaan toimimisen ja tavoitetilan ymmärtämisen perusteella.

Ohjaus ja strategia - Strategia ja toiminnan suunnittelu

Nykytilan havainnot

- Strategiaprozessi on toimiva, mutta strategia ei tällä hetkellä anna konkreettisia eväitä keskeisiin kysymyksiin – mm. tarjottavien palveluiden laajuus tai tehdä itse / ulkoistaa –valinnat.
- Strategiassa tunnistetut toimenpiteet ovat oikean suuntaisia, mutta Valtorin suunnan kääntäminen edellyttää vahvempia toimenpiteitä mm. toiminnan selkeyttämisessä (etenkin TORI-liiketoiminnan osalta, mutta myös TORI/TUVE-suunnassa).
- Asiakasnäkökulma heijastuu heikosti palvelujen ja prosessien suunnittelussa. Ymmärrys asiakasvirastojen toimintaympäristöstä ja tarpeista ei aukottomasti välity Valtorin toiminnan ja palvelujen suunnitteluun.

Nykytilan analyysi

Valtori tekee strategiatyötä yhteistyössä VM:n ja asiakasohjauksesta vastaavien tahojen kanssa. Strategiassa määritellyt linjaukset ovat oikean suuntaisia, joskin strategiassa kaivattaisiin vahvempia keinoja Valtorin toiminnan kääntämiseksi oikeaan suuntaan. VM tulee keskittyä Valtorin roolin täsmentämiseen, ohjaaviin periaatteisiin sekä tavoitteiden asettamiseen. Sen tulee pitäytyä tulosohjaajan roolissa ja jättää strategian toteutus Valtorin johdon vastuulle. VM:n tulee myös osallistua asiakasvirastojen ohjaukseen, esimerkiksi määrittämällä eri hallinnonaloille Valtorin strategisia päämääriä tukevia tavoitteita, joita eri ministeriöt voivat tulosohjauksen kautta siirtää Valtorin asiakkaiden tavoitteisiin.

Strategian jalkauttamista tulee myös kehittää. Erityistä kehittämistä vaativa alue on strategian toteutuksen seuranta ja raportointi ohjaaville tahoille. Valtorin sisällä tulee varmistaa, että strategian painopisteet ja tavoitteet jalkautuvat kaikkien yksiköiden suunnitelmiin ja tavoiteasetantaan ja siitä edelleen jokaisen Valtorin työntekijän päivittäiseen työhön. Yksi hyvin toimiva esimerkki on Valtorin strategiasta johdettavien palvelualuekohtaisten strategioiden suunnittelu, joskin siinäkin tulee varmistaa asiakkaiden osallistaminen.

Tavoitetila

Tavoitetilassa strategian toteutusta kyetään seuraamaan läpinäkyvästi ja raportoimaan ohjaaville tahoille. Strategian suunnittelu tapahtuu päästä-päähän ja yhteistyönä eri palvelualueiden kesken.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Pitkän tähtäimen suunnittelua ei tehdä systemaattisesti. Tarpeet perustuvat lyhyen tähtäimen prioriteetteihin ja saatavissa olevaan rahoitukseen. Budjetteja ei arvioida tulevan tarpeen perusteella, vaan budjettien lähtökohdina käytetään nykytilaa.	Tietyillä palveluilla on pitkän tähtäimen suunnitelmat. Ennusteet tehdään edellisen vuoden budjettien perusteella. Toteumat ja budjettidata saadaan järjestelmistä. Palvelun laatu kytketty toiminnan suunnitteluun.	Pitkän tähtäimen suunnitelmat olemassa kaikille palveluille ja prosesseille. Suunnittelu ja budjetointi ovat integroituja prosesseja. Joitain asiakkaita osallistetaan strategia- ja suunnitteluprosesseihin.	Suunnittelua tapahtuu päästä-päähän prosessien sisällä ja suunnittelu on kytketty strategiaprozessiin. Asiakkaat ja sidosryhmät ovat aktiivisesti osallisina suunnitteluprosessissa. Työkalut ja järjestelmät on laajalti käytössä suunnittelussa.	Vahva palvelun laadun ja kustannuskontrollin kulttuuri vallitsee. Prosesseihin käytettävä työ valtuutettu, seurattu ja hallittu hyväksyttyä budjettia vasten. Suunnittelun tehokkuuden arviointiin ja mittaamiseen on oma prosessinsa.

Ohjaus ja strategia - Palvelujen laajuus

Nykytilan havainnot

- Valtorin palvelukokonaisuus on järkevä, mutta palvelujen suunnittelussa ei ole huomioitu asiakasvirastojen erilaisia tarpeita. Tämä on yksi syy, jonka takia transformaatio palveluiden yhtenäistämiseksi on jäänyt vajavaiseksi.
- Valtorissa puuttuu selkeä linjaus ja yhteinen ymmärrys siitä, mitä palvelukokonaisuuksia Valtorin tulisi a) tuottaa itse, b) hallinnoida ja c) poistaa tarjoamastaan.
- Lukuisat asiakaskohtaiset palvelut kuormittavat Valtorin organisaatiota ja Valtorin lisäarvo niihin on monesti vähäinen. Tämä aiheuttaa tyytymättömyyttä myös asiakasvirastoissa.
- TORI- ja TUVE-palveluiden väliltä on tunnistettu synergioita, mutta niitä ei ole vielä realisoitu. Mm. teknologiat ja toimitajat ovat valtaosin samoja, joten potentiaalia toimintojen väliselle yhtenäisyydelle on, mikäli samaan toimintamalliin päästään.

Nykytilan analyysi

VM ei vahvasti ohjaa Valtorin palvelutarjoamaa. Nykyinen määrittely tulee pitkälti TORI-laista. Tulosohtaus ottaa lähinnä kantaa tehokkuuteen, laatuun ja kustannustehokkuuteen. Se ei ota kantaa siihen, mitä palveluja Valtorin pitää tuottaa ja mistä se voi luopua toiminnan virtaviivaistamisen ja tehokkuuden lisäämiseksi. Palvelujen laajuutta arvioitaessa on toki huomioitava asiakaskentän kompleksisuus sekä VM:n rajallinen kyky ohjata Valtorin asiakasvirastoja ja -ministeriöitä.

Valtorin palvelut jakautuvat kolmeen pääalueeseen: 1) Tuotteistetut palvelut, jotka tuotetaan laajalle asiakaskunnalle tuotteistetusti; 2) Asiakaskohtaiset palvelut, jotka vastaavat asiakaskohtaisiin erityistarpeisiin, sekä 3) Asiakasprojektit, jotka saattavat liittyä uuden palvelun käyttöönottoon, palvelun siirtoon Valtorin tuotteistetun palvelun piiriin, tai perustuvat muuhun asiakkaan tarpeeseen esim. palvelujen kehittämiseen liittyen.

Tulevaisuudessa odotus Valtorin lisäarvopalveluille kehittyy. Vaatimukset palvelujen sisällölle nousevat hallinnon digitalisaation voimistuessa ja automaation lisääntyessä vaikuttaen yhä enemmän loppukäyttäjien päivittäiseen työhön.

Valtorin asiakastytyväisyyssuhteen (2019) mukaan Valtorin palveluvaihtoehtoista löytyy asiakkaalle sopiva palvelu vain kohdallisesti – koko Valtorin tapauksessa (2,48), TORI-liiketoiminnassa (2,52) ja TU-VE-liiketoiminnassa (2,40). Heikoimmin sopiva palvelu löytyy MMM:n (1,79) ja SM:n (2,25) hallinnonaloille. Parhaiten puolustusministeriön (3,00) ja ympäristöministeriön (3,00) hallinnonaloille. Palvelujen laajuuden tarkoituksenmukaisuutta tuleekin arvioida suhteessa palveluiden sopivuuteen asiakkaille. Heikon asiakastytyväisyyden tapauksissa Valtori ei ole onnistunut tuottamaan palvelua, jonka asiakas olisi kokenut itselleen täysin sopivaksi.

Tavoitetila

Valtorilla on läpi organisaation selkeä yhtenevä käsitys niistä palveluista, joita sen tulee tuottaa itse ja myös niistä palveluista, joita sen tulee hankkia markkinoilta. Jaon tulee perustua Valtorin strategiaan, valtion kokonaistaloudellisuuteen sekä riskienhallintaan. Asiakaskohtaisten palvelujen määrä on minimoitu ja valtaosa palveluista on tuotteistettu.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Organisaatiolla on visio, mitkä palvelut tuotetaan itse ja missä käytetään kumppaneita, mutta se ei näy vielä käytännön valinnoissa . Palvelutarjoama on hajanainen, epäyhtenäisen ja pitkälti toimintosiirron mukainen . Tiettyillä asiakkailla on velvoite käyttää palvelukeskuksen palveluja.	Palvelujen laajuuden määrittäminen on osa strategiaa ja strategian jalkautusta. Laajuuteen liittyviä valintoja tehdään strategian mukaisesti, mutta tavoitetila ei ole koko organisaatiolle kirkas . Palvelutarjoama painottuu yhtenäisiin palveluihin ja niitä virtaviivaistetaan / moduloidaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa	Jako itse tuotettaviin, hallinnoitaviin ja ei-hallinnoitaviin palveluihin on selkeä ja ymmärretty organisaation kaikilla tasoilla. Mittarit ohjaavat henkilöstöä strategian mukaisiin valintoihin toteutuksessa. Kaikki asiakkaat on velvoitettu käyttämään yhtenäisiä palveluja . Virtaviivaistus tai modulointi tehty	Palvelukokemus on määriteltä ja yhtenevä. Palvelutarjoama ulottuu BI/analytiikka -tyyppisiin lisäarvoalueisiin. Strategisia kumppaneita ja kypsiä markkinoita hyödynnetään aina kun omalla tuotannolla ei saada kustannustehokkuutta ja riittävää palveluvolyymia kilpailukyisen hinnan / osaamisen ylläpidon toteuttamiseksi.	Palvelun laajuutta arvioidaan jatkuvasti toimintaympäristön muutosten mukaan. Palvelukeskuksella on osaamista ja palvelut neuvonantoon, sekä kustannustehokkaat lisäarvopalvelut.

Ohjaus ja strategia - Johtamisjärjestelmä

Nykytilan havainnot

- Toiminnan mittarit painottuvat oman toiminnan tehokkuuteen, mutta eivät huomioi yhtä vahvasti palvelujen asiakasarvon tuottoa tai vaikuttavuutta asiakasvirastoille. Asiakaslähtöisyys koetaan puutteelliseksi eikä se heijastu mittareihin
- Tavoitteiden ja palvelutasojen poikkeamista ei aiheudu erillisiä toimenpiteitä (esim. ei sanktioita SLA-rikkomuksista), mikä laimentaa tulosoheijauksen ja -johtamisen vaikuttavuutta.

Nykytilan analyysi

Johtamisjärjestelmä Valtorissa toimii tyydyttävästi. Organisaation mittarit ovat pääosin toiminnan tehokkuutta mittaavia, merkittävää puute on Valtorin asiakkaiden vaikuttavuutta seuraavien mittareiden puute. Samoin on epäselvää, miten hyvin Valtorin strategiassa määritellyt tavoitteet ohjaavat organisaation operatiivista toimintaa ja päätöksentekoa. Mittaaminen ja raportointi on myös hajanaista, minkä voi aiheuttaa kapea-alaisia päätöksiä vastoin koko Valtorin tavoitteita.

Haasteena jossain määrin on yli yksikkörajojen menevä yhteistyö, tämä näkyy esimerkiksi palvelun elinkaarenhallinnan pirstaloitumisessa eri organisaatioyksiköihin, aiheuttaen osaoptimointia. Liiketoimintaprosessien omistajuus on hajautunut eri organisaatioyksiköihin, eikä sisäisiä vastuita tehtäväkokonaisuuksista ja päätösvaltuuksista ole määritetty riittävän tarkalla tasolla. Prosessien osalta työtä on aloitettu projektitoimisto ja prosessit -yksikössä.

Tavoitetila

Suorituksen johtamiseen on selkeät työkalut, ja ne ovat sidoksissa järjestelmästä saatavaan dataan. Mittareita päivitetään jatkuvasti, jotta ne edesauttavat strategian toteutumista organisaation kaikilla tasoilla.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Mittareita on ja niitä seurataan, mutta ei vielä palvelun parantamisen näkökulmasta. Mittareiden läpinäkyvyys ja pääsy taustadataan on rajallinen. Hallintorakenne ei ole tarkalla tasolla kovin selkeä ja päätöksenteko on toisinaan epäjohtonmukaista.	Käytössä olevat suoritustmittarit ovat yksinkertaisia, pääsy mitta-ridataan on rajallinen ja manuaalinen. Hal-lintomalli toimii pk:ssa kohtalaisesti eri tasoilla ja mittarit tuovat ymmärrystä päätöksentekoon. Vuorovaikutus on osittain tehokasta, mutta yhä epäjohtonmukaista.	Pk:ssa on määritelty kokonaisvaltainen suorituksen johtamisen. Mitattavat pk-tavoitteet on määritelty, niitä seurataan ja ne ovat sidoksissa valtion konkreettisiin tavoitteisiin. Suorituksen johtamisen työkalut ovat sidoksissa järjestelmästä saatavaan dataan.	Mittareita arvioidaan ja päivitetään jatkuvasti. Yksi selkeä johtamisjärjestelmä on käytössä. Mittaaminen ja tiedonkeruu on jatkuvaa ja automatisoitua. Järjestelmädataan pääsee porautumaan syvemmälle ja se on läpinäkyvää. Kannusteet ja sanktiot ovat käytössä.	Palvelukeskuksen johtamiskäytäntöjä arvioidaan toimialaverrokkeja vasten ja niitä parannetaan jatkuvasti. Palvelukeskuksen suoriutumisesta perustehtävästään ja kokonaisuutena arvioidaan kilpailevia palvelutarjoajia vasten.

Palvelujen tuottaminen – Palvelumallit

Nykytilan havainnot

- Palvelumalli on rakennettu vahvasti in-house periaatteella, tehokkaamman palveluhankinnan roolin mahdollisuuksia ei ole arvioitu mm. skaalautuvuuden ja kustannustehokkuuden parantamiseksi
- Virastojen tietohallintoyksiköiden toimintamalleja ei ole yhdenmukaistettu. Valtorin toimintamallia ja palveluiden sisältöä joudutaan muokkaamaan asiakaskohtaisesti
- Palveluissa ei ole riittävää joustoa asiakkaan tarpeesta riippuen - asiakkaiden tarpeisiin perustuvaa segmentointia ei ole tehty
- ASKO-palveluissa palveluissa toiminta ja palvelumallit eivät ole systemaattista ja niissä paljon henkilöriippuvuuksia

Nykytilan analyysi

Valtorin palvelumallit vaihtelevat asiakkaan tyypistä ja palvelun tyypistä riippuen. Palvelumalleja tai niistä johtuvia rooli- ja vastuunjakoja ei ole systemaattisesti kuvattu asiakkaille.

- Tuotteistettujen palvelujen palvelumalli TORI- ja TUVE-palveluille, joissa Valtori toimii palveluintegraattorina

- Asiakaskohtaisten palvelujen palvelumallit, joissa osassa Valtori toimii palveluintegraattorina, osan palveluista toimittajat hoitavat suoraan asiakkaan kanssa

Asiakaskohtaisten palveluiden palvelumalleja ei ole harmonisoitu, vaan ne toimivat pitkälti mallilla, joka on voinut niiden siirtyessä Valtorille. Merkittävä haaste on asiakaskohtaisten palveluiden henkilösidoisuus johtuen eri asiakkaiden palveluprosessien erilaisuudesta. Asiakkaan tyytyväisyys palveluihin on monesti ollut riippuvainen siitä, onko Valtoriin siirtynyt henkilöstö saatu pidettyä asiakaskohtaisten palveluiden tiimissä. Mikäli henkilön työpanosta käytetään myös muuhun Valtorin toimintaan, asiakkaan kokema palvelutaso on usein heikentynyt.

Asiakkaiden tapa hankkia Valtorin palveluita vaihtelee. Keskeiset mallit ovat 1) ministeriöiden tapa hankkia palvelut VNK:n kautta sekä 2) asiakasvirastojen tapa hankkia palvelut suoraan Valtorilta

Toimitusketju Valtorin toimittajilta ministeriöasiakkaille on VNHY-palvelumallin myötä varsin monivaiheinen, aiheuttaen tiedonkulkuun omat haasteensa. Valtioneuvoston hallintoyksikkö toimii tilaajana kaikille ministeriöiden käyttämille TORI-palveluille. Ministeriöasiakkaat kyseenalaistavat VNK:n lisäarvoa välitoimijana, sillä VNK ei välttämättä aina tunne ministeriöiden ongelmia. Kun pahoja ongelmia ilmenee, niin asiakasministeriö joutuu ohittamaan VNK:n ja olemaan suoraan Valtoriin yhteydessä. Ministeriöt kokevat, että palveluprosessiin ei ole sisäänrakennettu raportointia jatkuvaa toimintaan, vaikka työkalu on hankittu. Monien asioiden hoitaminen vaatii joka tapauksessa ministeriöiden osallistumista, joten VNHY:n asema on tässäkin mielessä vaikea. Ministeriöissä on syntynyt myös varjo-IT:tä osittain edellä mainituista syistä.

Tavoitetila

Palvelumallit ja palvelurakenne on harmonisoitu eri asiakassegmenttien tarpeiden perusteella. Asiakaskohtaisia palvelumalleja, jotka eivät skaalaudu Valtorissa, ei ole.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Pk:n palvelumallit ovat toimintosiirtojen jäljiltä transformoimatta. Asiakas joutuu hallitsemaan palvelukomponentteja erikseen. Palvelut tuotetaan pääosin itse, ja toimittajia hyödynnetään lähinnä henkilöresursseina. Asiakas kokee palvelun komponentteina kokonaispalvelun sijaan.	Pk:lla rajattu määrä erilaisia palvelumalleja, jotka perustuvat historiaan suunnitelmallisuuden ja strategianmukaisuuden sijaan. Kumppaneita hyödynnetään joustavasti tasamaan kuormahuippuja. Asiakas kokee palvelun komponentteina kokonaispalvelun sijaan.	Käytössä asiakassegmenttikohtaisia tuotamismalleja, joissa hyödynnetään kumppaneita suurempien palvelukokonaisuuksien toteuttamiseksi. Asiakas kokee kokonaispalvelua, eikä erillisistä palvelukomponenteista muodostunutta kokonaisuutta.	Asiakassegmenttien tarpeiden perusteella moduloitu palvelurakenne, joka on vietävissä asiakkaalle systemaattisesti kokonaispalveluna. Asiakkaalla on palveluporaa, jossa palvelupyynnöitä ja kehitysehdotuksia hallitaan.	Palvelumallia mahdollistaa massakustomoinnin. Asiakas valitsee haluamansa palvelut palveluvalikoimasta räätälöidyn kokonaisratkaisun saamiseksi. Palvelut ovat läpinäkyviä asiakkaalle palveluporataaleineen.

Palvelujen tuottaminen – Palvelunhallinta

Nykytilan havainnot

- Palveluvastuut hajautuneet organisaatiossa, ketju ja vastuu asiakkaalta (tarve / kehitysehdotukset) palvelukehitykseen ja tuotantoon epäselvä
- Tuotteistetuissa palveluissa palvelukuvaukset kohtalaisella tasolla. ASKO-palveluissa palvelukuvaukset saattavat puuttua.
- Sovitut palvelutasot Valtorin ja asiakkaiden välillä eivät ole selkeitä ja joissain tapauksissa vielä siirron aikaisessa as-is tilassa

Nykytilan analyysi

Asiakaslähtöisesti toimivan palvelukeskuksen tulee olla kyvykäs tuottamaan asiakkailleen kokonaispalvelua. Joissain tapauksissa Valtorin palvelut näyttäytyvät tällä hetkellä asiakkaalle ryppäänä palvelu/tuote-elementtejä, joita asiakas joutuu tapauskohtaisesti hankkimaan ja hallinnoimaan erikseen. Tämä on seurausta palvelumallien sekavuudesta. Haastatteluissa saadun palautteen perusteella kokonaispalvelun johtamisessa on Valtorissa puutteita ja Valtorin palvelupäällikkö aiheuttaa usein pullonkaulan asioiden etenemiselle. Haastatteluissa nousi esiin, että hallinnollinen työ kasvattaa palvelupäälliköiden työkuormaa, jolloin asioiden edistäminen saattaa hidastua ja asiakkaalle lisäarvoa tuottavalle työlle jää vähemmän aikaa.

Palveluhallinnan prosessimistajuus on hajaantunut eri yksiköille. Kokonaispalvelun hallintaan ei ole yhtä selkeää omistajaa, joka vastaa tuotteisiin ja asiakaskohtaisiin palveluihin tehtyjen muutosten muutosvaikutusten hallinnasta ja siitä, että vaikutukset ovat asiakkaalla tiedossa. Tällä hetkellä palvelut ja kehitys -yksikössä on tuotteistettujen palveluiden tuotehallinta (tuotteistettuihin pal-

veluihin liittyvien prosessien omistajuus), mutta ei vastuuta kokonaispalvelusta (ml. mahdolliset asiakaskohtaiset palvelut). Tuotannon prosessit ja kehitys –tiimillä on vastuullaan mm. muutoshallinta, konfiguraationhallinta, ongelmanhallinta ja palvelukohtaisten prosessien kehitystyön johtaminen.

Asiakaskohtaisten palveluiden palveluhallintaa on joidenkin asiakkaiden mielestä liikaa Valtorilla, mikä luo toiminnallista riskiä. Näkemyksen mukaan osa asiakaskohtaisten palveluiden palveluhallinnasta voidaan siirtää takaisin asiakkaille riippuen asiakkaan haastavuudesta ja valmiuksista. TORI-laissa ei ole määritelty Valtorin integraattoriroolia, vaan siihen on ajaututtu. Jatkossa rooli ja palvelumalli tulisi olla kuvattuna ja sen tulisi olla tietoisesti valittu.

Palvelukuvaukset

Valtorin palvelukuvaukset on kuvattu tuotteistetuihin palveluihin systemaattisesti ja laadukkaasti. Asiakaskohtaisissa palveluissa palvelukuvauksia ei ole kehitetty, ja ne saattavat puuttua tai olla toimintosiirron aikaisessa tilassa. Palveluarkkitehtuurin kuvaukset ja hahmotus on nykytilassa riittämätöntä sekä asiakkaalla että Valtorin päässä, mikä korostuu erityisesti asiakaskohtaisissa palveluissa.

Palvelutasot

Sovitut palvelutasot Valtorin ja asiakkaiden välillä eivät ole täysin selkeitä ja joissain tapauksissa vielä siirron aikaisessa as-is tilassa erityisesti asiakaskohtaisten palveluiden osalta. Valtorin toimittajiltaan hankkimissa palveluissa virastolla ei ole puhdasta näkyvyyttä palvelukohtaisiin palvelutasomittareihin, jolloin esim. ei tarkkaan tiedetä, miten hyvin toimittajalta hankitun palvelun palvelutaso vastaa asiakkaan tarvetta. Palvelutasoja raportoidaan säännöllisissä kokouksissa asiakkaille. Raportoinnin painopiste on kuitenkin historiallisessa suoriutumisessa kehitysmahdollisuuksien systemaattisen keräämisen sijaan.

SLA-sanktioita asiakkaiden suuntaan ei käytännössä ole. Palveluiden saatavuus ja häiriömäärä ovat palvelutasojen seurannan kannalta haastavia. Tämä vaatii myös asiakkaiden omaa seuranta, sillä Valtorilla seuranta ei kata koko tarjoamaa eikä kaikkia asiakkaita.

Tavoitetilä

Palvelukuvaukset kaikille palveluille ovat ajan tasalla ja palvelujen SLA:t ovat selkeästi määritellyt. Asiakas kokee aitoa lisäarvoa Valtorin integraattoriroolista, ja saa Valtorilta kokonaispalvelua.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä 	3 Suorittava 	4 Kyvykäs	5 Johtava
Palvelukuvauksia ei ole, tai ne ovat puutteellisia. Palvelujen suorituskky tunnisteitaan, mutta palvelutasoja ei ole formaalisti määritelty, sovittu tai hallittu. SLA:ita ei ole määritelty.	Palvelukuvaukset olemassa ydinpalveluille, joille on myös määritelty perustason SLA:t ja tavoitteiden täyttymistä mitataan. Palveluelementtejä tuetaan ”parhaan kyvyn mukaan”, mutta asiakkaalle tarjottavan kokonaispalvelun varmistamisessa on puutteita.	Kattavat palvelukuvaukset ja SLA:t olemassa, kattaen kaikki tarjottavat palvelut. Asiakkaan kokemaa kokonaispalvelua hallitaan selkeällä prosessilla, jonka vastuut ja päätösvaltuudet on määritetty.	Asiakkaat palveluille ovat selkeästi määritetyt ja asiakastarpeisiin on palvelukohdainen näkyvyys. SLA:t ovat tarkasti määritellyt kaikille tarjottaville palveluille. Palvelujen suorituskvyn hallinta toimii samalla toimitusketjun läpinäkyvyyden edistäjänä ja asiakkuudenhallinnan työkaluna.	Palvelunhallinta ja talouden hallinta ovat tiiviisti integroidut, jotta SLA:t ja hinnoittelu on saatu kytkettyä dynaamisesti toisiinsa. 3. osapuolen toimittessa palveluita, mm. SLA-rangaistukset näkyvät hinnoissa.

Palvelujen tuottaminen – Hinnoittelu

Nykytilan havainnot

- Hinnoittelumalli kompleksinen, kuormittaa merkittävästi sekä Valtorin että virastojen henkilöstöä
- Palvelujen kustannusperusteet eivät näy asiakkaalle. Hinnoittelun ennustettavuus alhainen mm. budjetoinnin ja suunnittelun tarpeisiin. Laskutuskäytäntöjä on liikaa, monitulkintaista ja kallis pyörittää.
- Läpilaskutettavissa Asko palveluissa ei läpinäkyvyyttä ja seuranta, loppuasiakkaan kontrolli laskutettuun palveluun on huono.

Nykytilan analyysi

Valtorin hinnoittelumallia on kehitetty ja määritetty sisäisesti, mutta se ei ole läpinäkyvä asiakkaille. Tuotteistetuihin palveluissa hinnoittelu voi olla palvelusta riippuen joko kiinteähintaista tai tuntitoteumaan perustuvaa. Hinnoittelu on kuitenkin verraten kompleksinen ja sitoo paljon asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä sekä myös asiakkaan puolella työskenteleviä henkilöitä. Hinnoittelua joudutaan rakentamaan asiakaskohtaisesti ja se tekee palvelusopimusten hallinnasta hankalaa.

Palveluiden laskutuskäytäntö erityisesti asiakaskohtaisten laskujen osalta on asiakkaille hankala johtuen mm. laskutuksen viiveistä. Laskut saattavat kasautua loppuvuoteen, mikä vaikeuttaa kustannusten ennakoitavuutta ja kohdistamista virastojen sisäisessä laskennassa. Asiakaskohtaisissa palveluissa ja asiakasprojekteissa Valtorin työn hinnoittelu perustuu tuntitoteumaan.

Asiakkaiden ICT-kustannusten ennustettavuus on heikko. Budjetointia varten saatujen ennusteiden oikeellisuus on heikko ja kalenterivuoteen tulee tyypillisesti yllätyksiä, jotka voivat johtua sekä tuotteistetuista että asiakaskohtaisista palveluista. Näissä tilanteissa Valtorin asiakkaille ei ollut mahdollisuutta suunnitella tarvittavaa rahoitusta kasvaneille kustannuksille.

Vuoden 2019 aikana Valtori teki palveluhintojen muutoksia kesken vuoden sekä TUVessa, että TORIssa. TORI-puolella näitä hinnoitteluperusteen muutoksia ei käsitelty kaikkien asiakkaiden kanssa, vaan muutokset tehtiin ilmoitusluonteisesti kesken budjettivuoden.

Tavoitetila

Valtorin hinnoittelumalli on läpinäkyvä asiakkaille, ja asiakkaat pystyvät tekemään ICT-tarpeidensa suhteen suunnittelua ja budjetointia tuotekustannusten ja -kannattavuuden näkökulmasta.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Budjetti ja kustannukset arvioidaan historialliseen / yhteenvetodataan perustuen. Laskutukselle ei ole määrittelyä prosessia.	Kustannusrakenne on määritelty ja siihen sisältyy hinnat eri palveluille. Laskutusastetta seurataan mallin arviointia varten. Sisäinen määritelmä hinnoittelumallille on tehty edistämään päätöksentekoa sisäisesti. Laskutuksessa ei näy kustannusperustetta.	Hinnoitteluperusteet ja -malli ovat yhtenäisesti määritellyt, dokumentoidut, ja ettu asiakkaille sekä hyväksytyt asiakkaiden toimesta. Ulkoiset kulut sisällytetään malliin arvioiden kautta, jotka otetaan huomioon kirjanpito-prosessissa. Laskutuksessa kustannusten alku- ja lopputilat on läpinäkyvä asiakkaalle.	Budjetointi on palvelukohtaista. Hinnoittelumalli sisältää oletuksia ja keskiarvoja. Hinnoittelumetodi perustuu standardoituun viitekehikseen. Automatisoidut työkalut resurssien, kustannusten ja laskutusasteen seurantaan on käytössä.	Business case -laskelmat on kytketty budjetoinnin jatkuvan parantamisen prosessiin. Automatisoituja työkaluja käytetään tehokkaasti resurssikustannusten ja laskutusasteen seuraamiseen mahdollistamaan parannukset toiminnassa ja laatuolosuhteissa.

Palvelujen tuottaminen – Riskienhallinta

Nykytilan havainnot

- Valtorilla on riskienhallinnassa sertifioituneet toimintatavat
- Riskienhallinnan ja strategian aukoton kytkös puuttuu: tavoitetilaa ja juurisyitä ei linkitetä riittävän hyvin toisiinsa
- Proaktiivisempaa otetta riskeihin kehitetään

Nykytilan analyysi

Valtorin riskienhallinnan ja strategian kytkös puuttuu, sillä tavoitetilaa ja potentiaalisten riskien juurisyitä ei linkitetä toisiinsa. Valtori kehittää proaktiivisempaa otetta riskeihin.

Riskienhallintaan liittyen esiin nousi myös riskien skaalautuminen, osaamisen henkilöityminen asiakaskohtaisissa palveluissa sekä muutoksista viestiminen. Valtiohallinnon tasolla toimintaa on aikaisemmin ajettu kohti yhteistä AD:ta. Tämän on huomattu lisäävän riskejä virheiden skaalautuessa laajemmalle asiakaskunnalle. Kehityssuunta on siirtynyt osittain takaisin asiakaskohtaisiin AD:hin. Toiminnalliset ongelmat korostuvat asiakaskohtaisten palvelujen muutosvaikutusten hallinnassa, joissa osaaminen usein henkilöityy. Muutokset Valtorin palveluihin – erityisesti tilanteissa, joissa viestintä muutos- ja muutoksista on puutteellista – saattavat lisätä riskiä asiakkaan toimintakyvyn ja -edellytysten heikentymiselle. Esimerkiksi Valtorin alihankkijan tekemät tietoliikennemuutokset saattavat heikentää Valtorin asiakkaan tietoturva. Riskienhallinta onkin syytä kytkeä oleellisesti päästä-päähän prosesseihin.

Riskienhallinta nähtiin myös viestinnällisenä ongelmana. Valtorilla ei ole kaikissa tapauksissa tietoa asiakkaiden yhteyshenkilöistä, joihin voidaan olla yhteydessä häiriötilanteissa. Esimerkiksi tietyissä virastoissa käyttäjä voi olla rooliin sidottu (esim. päivystäjä), joten hänen tavoittaminen virka-ajan ulkopuolella voi olla vaikeaa.

Tavoitetila

Valtori tekee riskienhallintaa sidosryhmilleen läpinäkyvästi päästä-päähän, eikä riskienhallinta koske ainoastaan Valtorin sisäisiä prosesseja. Riskienhallinnalla on kytkös Valtorin strategiaan, valtion ICT-strategiaan sekä mm. muutoshallinnan prosesseihin.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Riskejä hallitaan tarpeen ilmaannuttua, keskittyen kriisinhallintaan. Turvallisuusvaatimuksia tai -toimenpiteitä ei ole määritetty. IP suojaustoimenpiteitä ei ole määritetty. Sisäisiä kontroleja on olemassa. Jatkuvuudenhallinnan menettelyjä/prosesseja ei ole määritetty formaalisti.	Riski-, turvallisuus- ja yksityisyys- menettelyjä määritellään ja implementoidaan. Toimenpiteet tekniselle tietoturvalle (ml. pääsynhallinta) kehitteillä. Perustason toiminnan jatkuvuusaktiviteetit toteutettu, sisältäen ml. vaikuttavuusarvioinnin. Jatkuvuussuunnitelmaa ei päivitetä säännöllisesti.	PK:n laajuinen riskienhallintamenettely on määritetty ja toimenpiteet/työkalut toiminassa. Kattava toiminnan jatkuvuusstrategia kehitetty ja sovittu asiakkaiden kanssa. Jatkuvuudenhallinta kytketty muutoksen-, konfiguraation-, kapasiteetin- ja saatavuudenhallintaan. Turvavaatimukset, IP-suojaus sekä lakisäätöiset valvontamekanismit on käytössä. Sisäiset kontrollit on tunnistettu ja käyttöön otettu.	Formaalit PK-laajuiset riskienhallintaroolit on määritetty ja nimetty vastuuhenkilöille. PK-johto päivittää jatkuvasti riskienhallintaan, tietoturvaan, IP, lakisäätöisiin vaatimuksiin, yksityisyyteen sekä katastrofista palautumiseen liittyviä käytänteitä. Toiminnan jatkuvuussuunnitelmaa katselmoidaan ja päivitetään säännöllisesti, ymmärtäen toiminnan jatkuvuusvaatimukset. Häiriöt minimoidaan lähelle nollaa.	Riskienhallintafunktiota ja sen kyvykkyyttä ja osaamista arvioidaan ja parannetaan jatkuvasti. Riskienhallintatoimenpiteet ovat kytköksissä kustannushallintaan.

Organisaatio – Organisaatio ja osaaminen

Nykytilan havainnot

- Valtorin lähtötilannetta ei ohjattu vahvasti, virastot saivat pitkälti itse päättää siirtyvät henkilöt. Tämä heijastuu edelleen osaamiskokemiseen sekä osaamisen tasoon.
- Organisaation tasolla ei ole täyttä näkyvyyttä ihmisten osaamisiin ja osaamistasot eivät täysin vastaa uusia tarpeita
- Palveluottimittajien osaamista ei hyödynnetä optimaalisesti (esim. markkinoilta ei osteta kehittämiskokonaisuuksia) – myöskään osaamisen kehittämismielessä
- Kehitysprojekteihin sekä asiakaskohtaisiin projekteihin resurssien saaminen hetkittäin haastavaa, sillä toimivaa resursointimallia ei ole.

Nykytilan analyysi

Valtorin perustamisen yhteydessä lähtötilannetta ei ohjattu vahvasti ja asiakkaat saivat pitkälti itse päättää Valtoriin siirtyvät henkilöt. Tämä heijastuu edelleen osaamistilanteeseen. Organisaation tasolla ei ole täyttä näkyvyyttä työntekijöiden osaamisiin, ja osaamiset eivät täysin vastaa uusia tarpeita. Systemaattista osaamiskartoitusta ei ole myöskään tehty. TORin ja TUVEn yhteen liittämisen jälkeen, tavoitteena on ollut levittää molempien palvelualueiden osaamista laajemmalle Valtoriin. Erityisesti TUVE-alueen tietoturvaosaamisen nähdään hyödyttävän TORi-asiantuntijoita. Samoin asiakaskohtaisissa palveluissa henkilöiden osaaminen ei ole hyödynnettävissä muualla Valtorissa. Tämä sulkee pois mahdollisuuksia osaamisen skaalaamiseen, samoin se rajoittaa yksittäisille työntekijöille tarjottavia urapolkuja.

Palveluottimittajien osaamista ei hyödynnetä optimaalisesti oman osaamisen täydentämiseksi esim. merkittävässä kehittämiskokonaisuuksissa. Myös Valtorin oman osaamisen kehittämisen näkökulmasta kumppaneiden hyödyntäminen on vähäistä. Valtori panostaa omien asiantuntijoiden kehittämiseen, erityisesti pyritään kehittämään tiettyjä asiantuntijaosaamisia erillisten koulutusohjelmien kautta. Valtorin osaaminen ja toimintamallit rakentuvat pitkälti perinteisen IT-tuotannon mukaisesti ja organisaatiossa hyödynnetään vain vähän ketteriä menetelmiä. Tämä on merkittävä osa-alue osaamisen kasvattamiseksi tulevaisuudessa.

Resurssien saaminen kehitysprojekteihin sekä asiakaskohtaisiin projekteihin on toisinaan haastavaa, sillä Valtorilla ei ole toimivaa resursointimallia. Myöskään kumppaneita ei hyödynnetä puskurina ylläpitävissä resurssitarpeissa. Resurssienhallinnan työkalua ollaan kehittämässä TOP-järjestelmään.

Valtorin tulee kiinnittää enemmän huomiota osaamisen johtamiseen ja henkilöstösuunnitteluun. Organisaatiossa tapahtuu koko ajan muutoksia (pois lähtöjä, eläköitymistä, sisäisiä siirtoja) ja ilman tulevaisuuteen kohdistuvaa suunnittelua ja osaamisten hallintaa, muutosten läpivienti on henkilöstösuunnittelun näkökulmasta haastavaa.

Tavoitetila

Valtorissa on tehty laajamittainen osaamiskartoitus ja palvelujen laajuuden visio on kirkas. Näiden perusteella pitkän tähtäimen strategian mukainen henkilöstösuunnittelu ja osaamisen kehittäminen mahdollistuvat. Kumppaneita hyödynnetään optimaalisesti organisaation osaamisen kehittämisen näkökulmasta sekä kehittämiskokonaisuuksissa että henkilöresursseina.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Organisaatorakenne on muodostunut eri palvelukeskustoiminnoista ilman pitkäjänteistä suunnitelmaa. Perustason sitouttamisprosessi ja kannustimet on määriteltä. Osaamisen kehittämisprosessit eivät ole kytketty palvelukeskuksen tavoitteisiin. Joitain urapolkuja on tunnistettu.	Organisaatiossa on selkeästi määritellyt toimintokohtaiset roolit ja vastuut. Sitouttamisprosesseja ja ohjelmia on implementoitu ja kannustimet ovat räätälöidyt palvelukeskusta varten. Urapolkuja on määriteltä. PK on alustavasti tunnistanut tulevaisuuden osaamistarpeita.	Organisaatorakenne on linjassa palvelukeskuksen mission, vision, arvojen ja strategian kanssa. PK:n vaihtuvuus on optimaalisella tasolla, mikä vaikuttaa myönteisesti palvelujen laatuun. Henkilöstön kehittämistä toteutetaan strukturoidusti ja seurataan työkalujen avulla.	Organisaatorakennetta tarkastellaan ja päivitetään vuosittain toiminnan, strategian ja asiakaiden tarpeiden mukaan. Sitouttamis- ja rekrytointiohjelmassa on huomioitu tulevaisuuden osaamistarpeet. Osaamisen kehittämisstrategia on määriteltä, urapolut tukevat strategisia prioriteetteja, kannustimet kytketty PK:n tavoitteisiin.	Organisaatio toimii ketterästi ja asiakaslähtöisesti mukautuen muuttuviin asiakastarpeisiin ja palvelujen laatuavoitteisiin. Arvoa tuottavaa erikoisosaamista kehitetään sisäisesti vastaamaan strategisia tavoitteita. Rekrytointistrategia on selkeästi määriteltä ja sillä varmistetaan tulevaisuuden osaajien saaminen palvelukeskukseen.

Organisaatio – Kulttuuri

Nykytilan havainnot

- Siirtymävaiheessa Valtoriin siirtyi paljon palvelutuotannon taustan omaavia henkilöitä. Tästä syystä mahdollisesti vieläkin jäljellä vahva itse tekemisen kulttuuri
- Organisaatiossa on vahvoja alikulttuureita, jotka muotoutuneet aikanaan perustamisen yhteydessä toimintosiirtojen myötä
- Tuotteistetut vs. ASKOT ja TORI vs. TUVE kulttuurit eivät ole hioutuneet yhteen. Erilaiset kulttuurit hidastaneet myös toimintamallien yhtenäistämistä
- Valtoriin on rakentunut vahvoja organisaatiosiloja, joilla monissa tapauksissa vahva valta ja tapa tehdä asioita

Nykytilan analyysi

Valtorin toimintakulttuuriin sisältyy vahvoja alikulttuureita, jotka ovat muotoutuneet Valtorin perustamisen yhteydessä toimintosiirtojen myötä. Eri palveluympäristöjen (tuotteistetut vs. asiakaskohtaiset palvelut sekä TORI vs. TUVE) kulttuurit eivät ole hioutuneet yhteen, mikä on hidastanut myös toimintamallien harmonisointia.

Valtoriin on rakentunut vahvoja organisaatiosiloja, joiden sisällä on monissa tapauksissa vahva valta ja tapa tehdä asioita. Nykytilassa esimerkiksi palvelualueissa tuotepäälliköt tekevät päätökset oman palvelunsa osalta, ja päätökset saattavat olla ristiriidassa johdon linjauksille mm. make/buy -kysymyksissä. Siirtymävaiheessa Valtoriin siirtyi paljon palvelutuotannon ihmisiä, mikä voi osaltaan vaikuttaa siihen, että Valtorissa on vahva itse tekemisen kulttuuri. Valtorin organisaatorakennetta on uudistettu koko ajan oikeaan suuntaan synergioiden toivossa, mutta kulttuurimuutos tapahtuu hitaasti.

Tavoitetila

Valtori toimii yhtenäisenä palvelukeskuksena siten, että palvelualueiden väliset, TORI/TUVE-väliset, sekä tuotteistettujen ja asiakaskohtaisten palvelujen väliset rajat heikentyvät. Tämä mahdollistuu ohjaamalla toimintaa yhteisellä visiolla ja rikkomalla rakenteita.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Palvelukeskuksen kulttuuri on kehittynyt epämuodollisesti ilman selkeää visiota. Johto ei käsittele kulttuuriin liittyviä asioita osana koko organisaation suorituksen johtamista.	Palvelukeskus on tunnistanut tarpeen keskittyä kulttuurin rakentamiseen ja asiakaslähtöisyyteen, mutta tämä ei vielä näy organisaation arvoissa tai käytännön valinnoissa.	Palvelukeskuksen johto nostaa kulttuurin osaksi koko organisaation suorituksen johtamista. Selkeät arvot ja käyttäytymismallit on määriteltä tukemaan palvelukeskuksen kulttuuria.	Palvelukeskuksen tavoitteena on olla lisäarvoa tuottava / strateginen kumppani sen sijaan, että se keskittyisi ainoastaan funktion perustehtävän toteuttamiseen. Arvot toteutuvat hyvin päivittäisessä tekemisessä.	Palvelukulttuuri on vahva läpi koko palvelukeskuksen. Palvelukeskus tunnustetaan strategisena ja luotettavana kumppanina, joka mahdollistaa valtiohallinnossa virastojen tavoitteiden saavuttamisen.

Organisaatio – Toiminnan kehittäminen

Nykytilan havainnot

- Prosessikarttaa kuvataan IMS-työkaluun. Nykytilassa ei kokonaiskuvaa prosesseista.
- Sisäisiä vastuunjakoja ei ole kuvattu (sellaisia, joiden mukaan toimittaisiin)
- Prosessijohtaminen vielä kypsytymättä. Prosessiomistajuuksia on määritetty, mutta prosessit eivät omaa riittävän vahvaa asemaa toimintamallissa. Yhdenmukaisten prosessien sijaan yksittäiset henkilöt omistavat tuotoksensa.

Nykytilan analyysi

Valtorissa on käynnissä suunnitellun variaation hanke, joka tukee asiakaslähtöisen strategian toteuttamista mm. tuotteiden asiakas-segmenttikohtaisen moduloinnin avulla. Kaikki toiminnan kehittäminen Valtorissa ei perustu puhtaasti strategiaan ja muutostavoitteet ovat välillä häilyviä, aiheuttaen turhaa kuormaa organisaatiolle. Kehitysalue- tai palvelukohtaisten tavoitetilakuvausten ja aikataulutettujen kehityspolkujen tuominen yhteiseen tietoon parantaisi läpinäkyvyyttä.

Prosessijohtamisen kypsyys arvioidaan kehittyväksi, sillä vaikka prosessiomistajuuksia on määritelty, prosessit eivät omaa riittävän vahvaa asemaa toimintamallissa. Yhdenmukaisten prosessien sijaan yksittäiset henkilöt omistavat tuotoksensa. Valtori on kuvannut prosessikarttansa IMS-työkalulla. Valtorilla ei kuitenkaan ole selkeää kokonaiskuvaa prosesseista ja esimerkiksi sisäisiä vastuunjakoa ei ole kuvattu.

TUVEn ja TORIn suhteen yhteiset toimintamallit ovat vielä kehitteillä. Kehittämisen yhdenmukaisuudelle oman haasteensa muodostaa se, että TUVEn tuntiraportoinnista ei pystytäkään jakamaan tekemistä osiin samalla tavalla, kuten TORissa. TUVEssä ei myöskään seurata laskutusastetta.

Tavoitetila

Valtorilla on yksi prosessikartta, johon on kuvattu kaikki prosessit. Tämä mahdollistaa prosessien harmonisoinnin ja tuo esiin prosesseja, jotka eivät istu Valtorin palvelukeskusmaiseen tekemiseen. Salkunhallinta ja hankejohtaminen on ketterää mahdollistaen jatkuvan priorisoinnin, ja resurssit kehittämiselle saadaan dedikoitua ennalta määrättyksi ajanjaksoksi.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Parhaita käytäntöjä, osaamista ja prosessitietoa hallitaan, mutta sitä ei jaeta koko organisaation kesken. Perustason prosessit laadittu implementointia varten. Organisaation hankehallintakyvykkyys rajallinen.	Parhaita käytäntöjä tunnustetaan ja jaetaan toimintojen välillä. Prosesseja toimintatapoja päivitetään. Kehitysprojekteja aloitetaan ad-hoc -tyyppisesti. Resurssit hankehallintaan sekä kyvykkyyksien kehittämiseen on allokoitu.	Systemaattinen kokoelma prosessi- ja kehitystyökaluja on käytössä koko organisaatiolla. Prosesseja tarkastellaan kriittisesti ja päivitetään jatkuvasti. Kehitysprojektit ajetaan formaalilla projektinhalintamallilla. Vakinaiset PMO käytänteet ja kyvykkyys olemassa. Resurssit (henkilöt, aika ja raha) on saatavilla projektityöhön	Jatkuva parantaminen on osa kulttuuria ja muutoksesta viestitään avoimesti ja ajantasaisesti läpi organisaation. Kehitysprojekteihin ja -hankkeisiin tehdään investointeja, ja ne johdetaan muutosstrategiasta. PMO-kyvykkyyttä käytetään jatkuvan kehittämisen projekteihin. Henkilöstöä kannustetaan kehittämään projektipäällikköaitoja.	Tiedon jakoon sidostyöryhmien välillä on toimintamalli ja se on osa operatiivista työtä. Kannusteet jakaa hyödyllistä tietoa on rakennettu osaksi suoritusjohtamista. Tiedonhallintajärjestelmiä päivitetään jatkuvasti. PK-johto kehittää ja tukee hanke- ja projektiportfolioa

Operatiivinen toiminta ja teknologia - Prosessit

Nykytilan havainnot

- Läpinäkyvyyttä prosesseihin ei vielä ole. Kaikkia prosesseja ei vielä ole keskitetyssä tiedossa.
- Prosessien automaatioaste on alhainen. Käyttäjätuessa on sovellettu automaatiota pisimmälle. Prosessiautomaatiota hindaata se, ettei monia prosesseja ole vielä kuvattu.
- Tällä hetkellä eri prosesseille ei ole sellaisia sisäisiä vastuunjakokuvauksia, joita noudatettaisiin
- Yli tulosalueiden menevillä prosesseilla ei ole omistajaa

Nykytilan analyysi

Valtorin pirstaloituneesta rakenteesta johtuen prosessit eivät ole kovinkaan yhtenäisiä. Monien eri palvelujen ja palvelumallien valitessa prosessityöstä ei ole ollut saatavissa merkittäviä tehokkuushyötyjä irti. Mitä yhtenäisempi Valtori on, sen hyödyllisemmäksi prosessien standardointi tulee. Valtori kuvaa parhaillaan prosesseja IMS-työkaluun, jonka myötä mm. nykytilan prosessikartta tulee olemaan käytettävissä päätöksenteon ja jatkuvan parantamisen pohjaksi. Myös prosessidokumentaatio ja prosessien vastuunja-kotaulukot, jotka ovat nykyisin puutteellisia, huomioidaan tässä työssä.

Tavoitetila

Monimutkaisessakin kokonaisuudessa prosessit, kuten konfiguraation hallinta, muutoshallinta ja häiriönhallinta tulee olla vähintään suorittavalla kypsyyssasteella. Etenkin Valtorin tapauksessa, jossa käyttäjäkunta on suuri. Prosessien määrittäminen, ymmärtäminen ja hallinta toimittajasta asiakkaaseen saakka on oleellinen kehityskohde Valtorille.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä 	3 Suorittava 	4 Kyvykäs	5 Johtava
Prosesseja on osittain standardoitu. Poliitiikat ja käytännöt on dokumentoitu ja hyödynnetään implementoinneissa.	Prosessien standardointia on käynnissä. Prosessien dokumentaatio on saatavilla koko palvelukeskukselle. Avainprosessit on tunnistettu ja kartoitettu.	Prosessit on uudelleensuunniteltu eliminoimaan arvoa tuottamattomia vaiheita tai nopeuttamaan työnkulkua ja standardisointia palvelukeskuksessa. Prosessit ja toimenpiteet ovat standardoituja palvelukeskuksessa. Prosessidokumentaatio on kaikkien sidosryhmien saatavilla ja käytettävissä.	Prosessit ovat standardoituja omaten vahvan end-to-end prosessiomistajuuden. Ohjeet ja toimintamenetelmät ovat ajan tasalla ja saatavilla elektronisesti.	Prosessit ovat säännöllisesti arvioituja kehityksen näkökulmasta. Palvelukeskus pyrkii Six sigma standardeihin. Six Sigma metodologia on käyttöönotettu ja/tai on harkittu käyttöönotettavaksi, jotta saadaan palvelukeskuksen prosessit yläkvartaalin suorituksen tasolle.

Operatiivinen toiminta ja teknologia – Järjestelmät ja teknologia

Nykytilan havainnot

- Laskutusjärjestelmän puutteellisuus aiheuttaa tyytymättömyyttä asiakkaissa ja työllistää Valtorin henkilöstöä
- TOP-toiminnanohjausjärjestelmä ei ole integroitu prosesseihin muutoin kuin asiakastuen osalta. Ei sisällä ymmärrystä asiakaskohtaisesta ympäristöstä. Tukee lähinnä tiketöintiprosesseja, mutta laajentumassa mm. palvelunhallintaan.
- Konfiguraationhallinta on vielä heikolla tasolla
- Prosessikarttaa, toimintaohjeita ja vastuuta kuvataan IMS-työkaluun
- Resursoinnin hallintaa kehitetään TOP-järjestelmään

Nykytilan analyysi

Valtori on käyttöönottamassa TOP-toiminnanohjausjärjestelmää. Tällä hetkellä se on täysimittaisesti käytössä lähinnä tiketöintiin, mutta laajennustoimenpiteitä tehdään. Palvelunhallinta ja resurssienhallinta on havaittu haastattelujen perusteella tärkeimmiksi saada toimimaan täysimittaisesti TOP-järjestelmän kautta. Tiettyjen toimittajien kanssa on rakennettu integraatorajapintoja Top-järjestelmään, mikä on hyvä kehityssuunta. Myös laskutusjärjestelmän hankinta/implementointi on käynnissä.

Tavoitetila

TOP-järjestelmä mahdollistaa palvelunhallinnan lisäksi monien prosessien standardointia ja automatisaatiota. Järjestelmän rajapinnat asiakkaille ja toimittajille lisäävät läpinäkyvyyttä. Automatisoitu laskutusjärjestelmä.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä 	3 Suorittava	4 Kyvykäs 	5 Johtava
Teknologian ikä ja lisäarvon tuottaminen on suhteellisen nykyaikaista. Suunnitelmia järjestelmälustoja ja tuottamismallien yhtenäistämiseen on tehty.	Suurimmat järjestelmät ovat yhdenmukaistettuja/standardoidut. Prosessit ovat pitkälle automatisoituja, itsepalvelun hyödyntäminen on mahdollista joidenkin prosessien osalta mutta kokonaisarkkitehtuuri on pirstaleinen. Pk:n palvelunhallinta teknologia on arvioitu ja valittu.	Tietoa säilytetään tietovarastossa, ja hyödynnetään palvelutuotannossa läpi palvelukeskuksen. Automatisoidut raportointityökalut hyödynnetään datan analysoinnissa. Palvelunhallintajärjestelmä on implementoitu ja robotiikkaa sovelletaan osittain.	Palvelukeskus arvioi ja implementoi uutta palvelun teknologiaa jatkuvasti. Itsepalvelun hyödyntäminen on keskeinen elementti palvelukeskuksen teknologiassa. Palvelunhallintajärjestelmä hyödynnetään ja kehitetään jatkuvasti. läpi palvelukeskuksen ja optimoidaan jatkuvasti.	Palvelukeskuksen automatisaation taso on erittäin korkea ja robotiikkaa hyödynnetään palvelutuotannon tehostamiseksi. Teknologia on tärkeä tekijä suoritusten johtamisen ja palvelujen arvontuotannon kannalta.

Operatiivinen toiminta ja teknologia – Asiakkuudenhallinta

Nykytilan havainnot

- Asiakaspäällikön roolissa korostuu hallinnolliset tehtävät lisäarvon tuottamisen sijaan
- Asiakasymmärrys ei siirry asiakkuudet-yksiköstä eteenpäin sujuvasti seuraaville toteuttaville tahoille. Systemaattisempaan asiakasrajapinnan toimintamalliin siirtyminen Valtorissa ei ole edesauttanut tätä.

Nykytilan analyysi

Asiakkuudenhallintamallin vaikuttavuus jää puutteelliseksi johtuen muun muassa siitä, että asiakaspäällikön vastuulla olevia asiakasrajapintaa ja -raportointiin liittyviä prosesseja ei ole kuvattu, automatisoitu tai suunniteltu eri tyyppiset asiakkuudet huomioon ottaen (pois lukien suuret asiakkuudet). Lisäksi asiakkailla ei ole täyttä näkymää Valtorin tarjoamiin palveluihin. Yleisesti kommunikointia ja viestintää Valtorin ja asiakkaiden välillä tulisi kehittää huomioiden eri sidosryhmät kuten virastojen johto, tietohallintojohto, ICT-henkilöstö, loppukäyttäjät).

Asiakkaat odottavat asiakaspäälliköltä nykyistä koordinoivampaa sekä proaktiivisempaa roolia kehittämistarpeiden ja mahdollisuuksien suhteen. Nykytilassa asiakaspäällikön tehtäviin sisältyy esimerkiksi tuote- tai palvelupäälliköltä saamiensa raporttien kommunikointi edelleen asiakkaalle. Asiakaspäällikkö hoitaa itse kaikki uudet tilaukset sekä niihin liittyvän tekemisen. Näin ollen asiakaspäällikkö muodostuu usein toiminnan pullonkaulaksi. Tehtävien delegointia tai muuta suorittavaa tahoja ei ole. Toimintamalli asiakasrajapinnassa on melko raskas, esimerkiksi asiakaskohtaiset erilliset sopimukset. Asiakkuudenhallintaan liittyviä toimenpiteitä ei ole automatisoitu.

Suurten asiakkaiden asiakasrajapinnan harmonisointi ei ole virtaviivaistanut toimintaa oleellisesti, sillä pienet asiakasvirastot vaativat saman verran asiakkuudenhallintaa kuin suuret. Asiakasymmärrys ei aina siirry asiakkuudet-yksiköstä eteenpäin sujuvasti seuraaville toteuttaville tahoille. Systemaattisempaan asiakasrajapinnan toimintamalliin siirtyminen Valtorissa ei ole edesauttanut tätä.

Tavoitetilä

Asiakkuudenhallintaan on asiakkaan tyyppistä riippuen eri toimintamallit, jotka on kuvattu prosesseiksi ja vastuutettu organisaatiossa. Systemaattinen lähestymistapa asiakkaiden / asiakassegmenttien vaatimusten keräämiseen sekä vaatimusten linkittämisen konfiguraationhallintaan ovat edellytyksiä seuraavalle kypsyystasolle pääsemiselle.

Proaktiivinen lähestymistapa asiakkaille, jotka tarvitsevat ”ulkoistettua tietohallintojohtoa”. Tuotteistettujen palvelujen asiakkuudenhallintaa tehdään asiakassegmentteittäin. Palvelumuutokset hyväksytetään asiakkailla kaikissa tapauksissa.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Asiakkaan toiminnan vaatimuksia kerätään ad-hoc tyylillä sekä asiakkuudenhallintaresursien ja -osaamisen sallassa.	Haastattelutyypinen lähestymistapa käytössä asiakasvaatimusten keräämiseen.	Systemaattiset toimintatavat, foorumit ja –prosessit käytössä asiakastarpeiden keräämiseen ja palvelumuutosten hyväksymiseen asiakkaan toimesta.	Erityishuomiota annetaan sille, että määritellyt vaatimukset ovat kaiken kattavia, johdonmukaisia ja testattavissa. Vaatimukset linkitetään myös konfiguraationhallintaan.	Vaatimusten sisältö on linkitetty loppukäyttäjätarpeisiin jäljitettävällä tavalla siten, ettei järjestelmä toimi odottamattomalla tavalla ja vaikutuksen asiakkaan toimintaan ovat hallinnassa.

Operatiivinen toiminta ja teknologia – Käyttäjätuki

Nykytilan havainnot

- Asiakkaat kokevat yleisesti Valtorin käyttäjätuen toimivana kokonaisuutena.
- Lähituen määrä ja tarve on tietyillä asiakkailla suuri, automaation aste pieni ja itsepalvelukäytännöt eivät ole vielä kehittyneet

Nykytilan analyysi

Asiakkaat kokevat Valtorin käyttäjätuen yleisesti toimivana kokonaisuutena. Lähituen määrä ja tarve on monille asiakkailla suuri, käyttäjätuen automaation aste on pieni ja itsepalvelukäytännöt eivät ole vielä kehittyneet. Lähituen asiakaskokemus on yleisesti hyvällä tasolla.

Käyttäjätuen sisäisissä prosesseissa prosessiomistajat ja prosessit on kuvattu. Kehittämisyksikön kanssa on sovittu yhteinen toimintatapa, mutta prosessia ja toimintatapaa ei noudateta. Esimerkkinä Valtorin siilomaisuudesta, nykytilassa käyttäjätuki ei osallistu lainkaan muutoksenhallintaprosessiin. Tämä aiheuttaa haasteita toiminnan ennustettavuuteen, sillä palveluihin tehtävät muutokset voivat aiheuttaa piikkejä käyttäjätukeen, mikäli muutoksissa ei konsultoida tai tiedoteta käyttäjätukea.

Tavoitetila

Aluepalveluissa TORI- ja TUVE-henkilöresursseja tulisi pystyä käyttämään nykyistä joustavammin ristiin. Tavoitetilassa käyttäjätuki osallistuu muutoksen hallinnan prosessiin, jotta se pystyy ennakoimaan, suunnittelemaan ja resursoimaan toimintaansa mahdollisten lisätukitarpeiden ajalle.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Asiakastuessa pyyntöjä käsitellään ad-hoc tyyliin. Ei määriteltyä toimintamallia tai sovittuja tavoitteellisia palvelutasoja. Tuotannon 3-tason tuen saantiin ei ole systemaattista prosessia ja onnistuminen vaatii yksittäisten henkilöiden poikkeuksellista onnistumista.	Palvelupyynnöt tulevat joko perusprosessin läpi tai esim. Häiriönhallintaprosessin kautta. Pyyntöjä luokitellaan ja prosessoidaan luokan palvelutason mukaan. Yhteyskeskus havaitsee joitain tapahtumia ja viestii tarvittavista toimenpiteistä reaktiiviseen tyyliin.	Formaali käyttäjätukiprosessi on määritelty, viestitty ja otettu käyttöön. Pyynnöt erotellaan häiriöihin ja muutospyyntöihin ja niitä hoidetaan asianmukaisilla toimintamalleilla sekä sovitulla palvelutasoilla. Käsitelyyn ottoihin on kytketty rahallinen hyväksyntä, jotta pyyntöjä voidaan käsitellä nopeasti ja kontrolloidusti. Yhteyskeskusprosessiin kytketty työkalut ja poikkeamien raportointi.	Käyttäjätuen hallinta tarjoaa korkean tason standardoitua palvelua vähäisellä byrokratialla. Lisensoinnit, media- ja teknologiainfraovat suunniteltu tukemaan toimintaa. Loppukäyttäjät pääsevät tietoon ja palveluihin helposti käsiksi. Itsepalveluportaali on käytössä. Asiakastytyväisyystulokset kertovat laajasta käyttäjätuen prosessin käytöstä. Valvomoprosessi on kytketty tiiviisti ITIL-prosesseihin.	Käyttäjätuen hallinta mahdollistaa asiakkaalle nopean pääsyn pitkälle automatisoituihin standardipalveluihin lisäten asiakas tehokkuutta ja tuotavuutta. Valvomo mahdollistaa poikkeama-seurannan liittäen normaalin toiminnan muutosten havaitsemisen.

Operatiivinen toiminta ja teknologia – Tuotanto

Nykytilan havainnot

- Asiakasrajapinnan yli menevät prosessit puuttuvat tai ovat puutteellisia, kun niitä ollaan otettu käyttöön (mm. tilaaminen, peruuttaminen, muutoshallinta, asiakaspalautteen käsittely, häiriönhallinta, käyttöönnotot)
- Konfiguraationhallinta vieläkin puutteellista – kehitys käynnissä, mutta ASKOt suurin ongelma

Nykytilan analyysi

Tuotanto on organisoitu asiakas- ja tuotekohtaisesti, jolloin kokonaisuus on hyvin kompleksinen. Myös vastuu tarjottavasta palvelusta jakautuu tuotannon sisällä siten, että tuotteistetun palvelun tuotanto ei vastaa suoraan asiakkaalle palvelusta, vaan asiakas-tuotanto vastaa ”integraattoriroolissa” kaikesta asiakkaalle tarjottavasta palvelusta. Tämän lisäksi asiakkuudenhallinta on nykytilassa hyvin irrallinen elin, vailla keinoja ohjata tuotantoa. Asiakkailla on omia ympäristöjä, joita Valtori pyörittää. Nämä ympäristöt eivät ole täysin virheettömiä ja näissä tapauksissa ongelmat voivat johtua myös asiakkaista.

Tuotantoarkkitehtuuri, jossa tietyt yhteiset ratkaisut kasvattavat palvelutuotannon jatkuvuuteen liittyviä riskejä, nousi haastattelussa yhdeksi häiriöiden juurisyyksi. Tuotantoarkkitehtuurin tarkempi läpikäynti ja siihen liittyvien riskien kartoitus nähdään perusteltuna.

Strategisissa valinnoissa ei kaikissa tapauksissa huomioida niiden vaikutuksia tuotantoon, esim. ”make or buy -päätöksissä” ei oteta huomioon vaadittavia kehittämisresursseja ja -kustannuksia. Tämä on omiaan lisäämään rekrytointipainetta ja kuormittamaan ihmisiä.

Tavoitetila

Tavoitetilassa palveluiden valvontaa ja riskienhallintaa tulisi ulottaa asiakkaan ympäristöihin saakka, eikä rajoittua nykytilan kaltaiseen Valtorin sisäiseen valvontaan. Prosessien automatisoinnin astetta on mahdollista kasvattaa nykyisestä. Analytiikan lisääminen voi mm. edesauttaa proaktiivista häiriönhallintaa.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava 	4 Kyvykäs	5 Johtava 
Infran ylläpito ja tuotanto on epäjärjestäytynyttä ja toteutetaan useilla kontrolloimattomilla toimenpiteillä. Infrastruktuurin valvonta on tehotonta, sillä sitä ei valvota tai valvontaa ei koordinoita.	Infran ylläpito ja tuotanto on formalisoitua päivittäisiin tuotantotehtäviin. Epäjohtomuksisuus ja virihealttius korostuvat toiminnassa, ja toiminnon suoriutuminen on tehotonta, kun monet rutiinitehtävistä tehdään manuaalisesti.	Teknologiainfrastruktuurin ylläpitotoiminto on olemassa. Vastuusiin kuuluu teknologiainfrastruktuurin hallinnointi (valvonta, ylläpito) ja fyysisen ympäristön hallinta.	Aktiivinen hallinta teknologiainfrastruktuuriin palvelun elinkaarinäkökulma huomioiden. Jatkuvat toimenpiteet käytössä kustannussäästöjen ja stabiilin toiminnan saavuttamiseksi. Tehtävät ovat laajalti automatisoituja ja virtaviivaistettuja.	Teknologiainfrastruktuurin ylläpitotoiminto ymmärtää loppuasiakasarvon ja työskentelee aktiivisesti minimoidakseen häiriöt ja keskeytykset substanssitoimintaan. Toiminnon kustannusstrategia perustuu asiakasvaatimusten ja teknologioiden tuomien kustannussäästömahdollisuuksien tasapainottamiseen.

Operatiivinen toiminta ja teknologia – Palvelukehitys

Nykytilan havainnot

- Asiakkaiden kytkeminen tuotteistettujen palvelujen kehittämisprosessiin on ainakin osittain puutteellista. Asiakkaat pääsevät vuosikellon mukaisen prosessin kautta osallistumaan palvelukehitykseen.
- Asiakaskohtaisten palvelujen kehittäminen on ollut hyvin vähäistä. Asiakkaat eivät joissain tapauksissa ole myöskään halukkaita maksamaan Valtorin tekemää ASKO-kehittämistä. Samoin transito ASKOista tuotteistettuihin palveluihin koetaan kalliiksi.

Nykytilan analyysi

Palvelukehitykseen käytettävät tekniset asiantuntijaresurssit ovat pääosin tuotantoyksikössä ja palvelut ja kehitys -yksikön rooli on ohjata kehitystoimintaa mm. tuotepäällikköjen, projektipäällikköjen, arkkitehtien ja ratkaisusuunnittelun toimesta. Haastattelujen mukaan TUVE-tuotannon kehitysresurssit ovat niukat, ja asiakasprojekteihin on vaikea saada ihmisiä riittävällä allokaatiolla asioiden edistämiseksi. Myös TORI-puolella on havaittavissa ongelmaa kehitysresurssien suhteen. Esimerkiksi yksittäisillä TORI-tuotannon asiantuntijoilla saattaa olla ylläpitotyön lisäksi 10-15 edistettävää projektia. Kehittämiseen (tuotekehitys ja sisäinen kehittäminen, pois lukien asiakasprojektit) allokoitiin yleisesti todella vähän rahaa vuonna 2018 (3,9 prosenttia henkilöstökuluista).

Sekä TORI-, että TUVE-kehittäminen tapahtuu asiakkaan näkökulmasta usein "laatikossa". Asiakasta ei osallisteta riittävässä määrin tai riittävän aikaisin suunnitteluun ja joissain tapauksissa palvelupäivitykset tulevat asiakkaalle yllätyksenä. Haastattelujen perusteella kehittämisestä puuttuu käyttäjänäkökulma, jota voitaisiin parantaa esim. Palvelumuotoilun avulla. Esimerkiksi käytettävyyttä ja asiakaskokemusta ei välttämättä huomioida, vaikka palvelulla olisi suora yhteys asiakkaan substanssitoimintaan. TUVE-asiakkaiden palautteen perusteella Valtori ei tarjoa kokonaisvaltaista projektipäällikköpalvelua.

Asiakkaat ovat huolissaan siitä, että kehittäminen pelkästään Valtorin omilla resursseilla jatkuu. Nykytoimintamallilla asiat eivät etene, eikä myöskään ulkopuolista näkemystä saada kerättyä kerryttämään tietotaitoa sekä asiakkaalle, että Valtorille.

Uusien palvelujen yhteiskehittämisessä on parannettavaa. Valtorin rooli on epäselvä myös ekosysteemi -tyyppisessä kehittämisessä koko valtiohallinnon tasolla esim. Yhteistyössä muiden valtiohallinnon palvelutuottajien, yliopistojen ja tutkimuslaitosten sekä ICT-markkinassa toimivien yritysten kanssa.

Tavoitetila

Projektien nopeuttamiseksi palvelukehitykseen dedikoidaan resursseja, joilla ei ole tuotannon ylläpitovastuita. Palvelukehityskokonaisuuksia ulkoistetaan kumppaneille silloin, kun Valtorin oma osaaminen ei ole markkinan tasolla.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Sovelletut palvelukehitysmetodit ovat epäjohdonmukaisia ja projektien toteuttamisen onnistuminen riippuu yksittäisten henkilöiden tietämyksestä ja osaamisesta.	Palvelukehitysmetodeista osaa arvioidaan omalla prosessillaan, mutta toimintatapoja ei ole standardoitu tai dokumentoitu. Standardisointi rajoittuu tiettyihin tiimeihin, projekteihin tai teknologioihin.	Formaali palvelukehitysmetodien valintaprosessi on dokumentoitu , tiedostettu ja käytössä läpi organisaation standardina toimintatapana.	Projektiarviot lasketaan kurinalaisesti perustuen kehittämiskokemukseen ja vaatimusten monimutkaisuuteen, resursseihin ja rahoitukseen. Kehittämisprosessin tehokkuutta mitataan.	Numeerisia mittareita ja numeroiden kautta johtamista hyödynnetään kehittämisprosessin parantamiseksi. Asiakasarvoa kasvattaviin kehittämistoimenpiteisiin kannustetaan mittareilla. Ennen laajamittaisia käyttöönottoja, kehitysaihioiden pilotointiin käytetään automaatiota.

Operatiivinen toiminta ja teknologia – Hankinnat ja toimittajahallinta

Nykytilan havainnot

- Prosessi toimittajahallintaan on kuvattu, mutta ei ole otettu käyttöön. Asiakasvirastojen toimittajahallintakyvykkyyden mukaisesti Valtorissa on tarvetta erilaisille prosesseille.
- Valtorin integraattoritoiminta ei yleisesti täytä asiakkaiden vaatimuksia. Hankintavaiheessa ei tehdä riittäviä määrittelyjä ja menettelyjä palvelun sisään.
- Mobiilipalvelujen kilpailutusta pidetään asiakaspalautteen mukaan onnistuneena

Nykytilan analyysi

Valtorin integraattoritoiminta ei hankintojen osalta täytä aina asiakkaiden vaatimuksia. Hankintavaiheessa ei tehdä riittäviä määrittelyjä ja menettelyjä palvelun sisään. Esimerkiksi TUVE-puolen asiakkaat joutuvat tekemään määrättyjä sopimuksia itse.

Kilpailuttaminen koetaan Valtorissa yleisesti hitaaksi. Vahvan neuvottelijan ja asiantuntijan rooli sopimusneuvotteluissa ei ole näkynyt kaikissa kilpailutuksissa ja näin ollen selkeää asiakashyötyä ei ole aina saavutettu. Mobiilipalvelujen kilpailutusta pidetään asiakaspalautteen mukaan onnistuneena.

Toimittajastrategiaa ei ole laadittu pitkälle tai keskipitkälle aikavälille. Tämä linkittyy strategiaan ma-ke/buy valintoihin ja selkeän Valtorin yhteisen tahtotilan ja näkemyksen puutteeseen.

Prosessi toimittajahallintaan on kuvattu, mutta ei ole jalkautunut käytäntöön. Toimittajahallinnan tekeminen vaihtelee palvelumallista riippuen, joten yksi prosessi ei välttämättä tue tavoitetilaa. Asiakaskohtaisissa palveluissa toimittajahallintaan liittyville päätöksille ei ole selkeitä linjauksia. TUVE-puolella asiakas saattaa joutua tekemään palveluintegraation itse ja hallitsemaan toimittajaa, vaikka sopimus ja vastuu olisi Valtorilla.

Tietyissä toimitusmalleissa ja palveluissa asiakkailla ei ole suoria kontakteja toimittajaan, vaan Valtori on välimerkinä mukana luomatta mitään lisäarvoa. Valtorin hallinnoimissa palveluissa substanssiosaaminen saattaa olla asiakkaalla, jolloin ongelma korostuu.

Tavoitetila

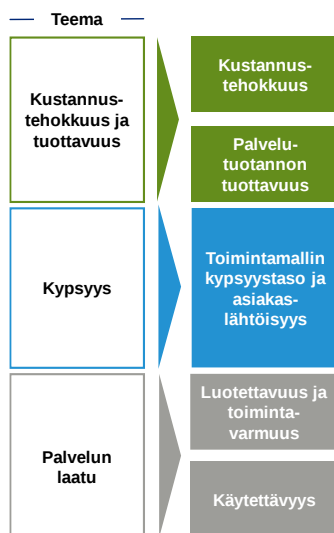
Toimittajariskejä hallitaan aktiivisesti. Toimittajahallintaprosessit kuvattu ja vastuutettu kuhunkin palvelumalliin. Selkeät viestintäkanavat sidosryhmien välillä, säännölliset palautemenettelyt sekä sisäiset/toimittajan kanssa tehtävät arvioinnit. Sopimukset sisältävät insentiivit jatkuvalle parantamiselle.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Palveluhankinnat eivät noudata ennalta määritettyä viisiä tai strategiaa. Hankintatoiminta on ad-hoc tyyppistä ja toimittajien valinnassa taustaselvitystyö on minimaalista.	Keskittetty hankintaosasto olemassa. Epävirallisia hankinnan hallintarooleja on olemassa, mutta ei selkeitä vastuuta. Toimittajissa on päällekkäistä tarjoamaa.	Kumppaninhallintakyvykkyys on edistynyt: selkeät viestintäkanavat sidosryhmien välillä, säännölliset palautemenettelyt sekä sisäiset/toimittajan kanssa tehtävät arvioinnit. Hankinnan tavoitteet selkeästi määritellyt linjassa PK:n tavoitteisiin. Hankintastrategia on määritelty ja viestitty. Keskittetty hankintojen hallintamalli on olemassa tukevine työkaluineen.	Toimittajariskejä hallitaan aktiivisesti. Tehokkaat viestintäkanavat olemassa. Toimiala-benchmarkingia sopimuksille tehdään säännöllisesti. Toimittajahallintaprosessit ovat standardoituja ja sopimukset sisältävät insentiivit jatkuvalle parantamiselle.	Hankintastrategiaa arvioidaan säännöllisesti vastaamaan PK-strategian tarvetta. Formaali sertifiointi palvelujen toimitukseen olemassa (esim. eSCM, ITIL). Hankinta-prosesseja ja työkaluja uusitaan jatkuvasti sekä tarkoituksenmukaisia mittamistapoja tutkitaan ja innovoidaan.

6.8 Arvioinnin tuotteistettu viitekehys

Suoritetun arvioinnin yhtenä tavoitteena on sen tuotteistamisen mahdollisuus. Tuotteistamisen tarkoituksena on pystyä tulevaisuudessa toistamaan arviointi tai suorittamaan vastaavanlainen arviointi muille valtion konsernitoimijoille samoista näkökulmista kuin tässä arvioinnissa.

Tuotteistettu arviointi koostuu seuraavista näkökulmista:



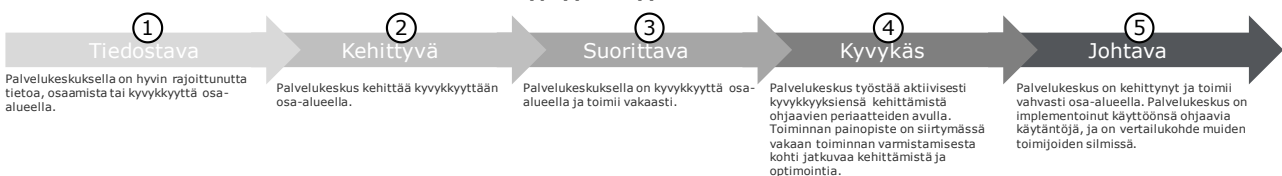
Palvelukeskuksen tai palveluorganisaation kypsyysanalyysi voidaan suorittaa aina samalla tavalla riippumatta palvelun sisällöstä. Kypsyysanalyysin pääulottuvuudet ovat ohjaus ja strategia, palvelujen tuottaminen, organisaatio ja operatiivinen toiminta ja teknologia. Pääulottuvuudet ovat melko geneerisiä palveluorganisaation toimintamallin elementtejä. Ainoastaan operatiivisen toiminnan ja teknologian ulottuvuudessa syvennytään tarkemmin kyseisen substanssin kypsyiden ajureihin.

Kypsyysanalyysin osa-alueet

Ohjaus ja strategia	Palvelujen tuottaminen	Organisaatio	Operatiivinen toiminta ja teknologia
Strateginen ohjaus	Palvelumallit	Organisaatio ja osaaminen	Prosessit
Strategia ja toiminnan suunnittelu	Palvelunhallinta	Kulttuuri	Järjestelmät ja teknologiat
Palvelujen laajuus	Hinnoittelu		Kumppaneiden ja toimittajien hallinta
Johtamisjärjestelmä	Riskienhallinta		Asiakkuudenhallinta

Kullekin pääulottuvuudella ja niiden tarkemmille alakokonaisuuksille on määritelty viisiportainen kypsyystaso tiedostavasta johtavaa. Arviointikohteen nykytilan kypsyystaso määritetään joko haastattelulla tai kyselyllä. Lisäksi määritetään realistinen tavoitetaso 2-3 vuoden aikajänteelle. Nykytilan ja tavoitetilän eron mukaan muodostetaan kehitysalueiden priorisointi.

Kypsyysanalyysin eri tasot



Arvioinnin kustannustehokkuus ja tuottavuus sekä palvelun laatu näkökulmien ja niissä käytettävien mittareiden sisältö muodostuu ainka kussakin substanssissa yleisesti käytettävistä mittareista. Myös vertailudatan lähde vaihtelee näillä alueilla. Yleisesti suositeltavaa on käyttää kaupallisia tietolähteitä, jotta arvioinnin toistettavuus säilyy ja vertailudata kehittyä ajan myötä.

Alla kuvattu taulukkomuodossa arviointi-osa-alueittain olennaisimmat arviointiin sisältyvät vaiheet.

Arviointi osa-alue	Vaihe	Selite
Kypsyysanalyysi	Kypsyysanalyysin osa-alueet	Kypsyystasoa arvioidaan seuraavilla osa-alueilla - Ohjaus ja strategia 1.1. Strateginen ohjaus 1.2. Strategia ja toiminnan suunnittelu 1.3. Palvelun laajuus 1.4. Johtamisjärjestelmä - Palvelujen tuottaminen 2.1. Palvelumallit 2.2. Palvelunhallinta 2.3. Hinnoittelu 2.4. Riskienhallinta - Organisaatio 3.1. Organisaatio ja osaaminen 3.2. Kulttuuri - Operatiivinen toiminta ja teknologia 4.1. Prosessit 4.2. Järjestelmät ja teknologiat 4.3. Kumppaneiden ja toimittajien hallinta 4.4. Asiakkuudenhallinta <i>Huom.</i> Toisen tason osa-alueet ovat yllä tyypillisimmät arvioitavat kohteet, mutta huomioitavaa on, että näitä on mahdollista modifioida arvioitavan kohteen toimintamallin mukaiseksi.
	Kypsyystason määrittämisen menetelmä	Haastattelut

		Suoritetaan yksilöhaastattelut johtoryhmän jäsenille, prosessinomistajille, mahdollisille asiakasneuvottelukunnan jäsenille sekä muille avainhenkilöille. Haastattelurunko Haastattelurunko määritellään jokaiselle haastateltavalle erikseen riippuen tämän toimenkuvasta.
	Kypsyysanalyysin eritasot 	Kypsyystason haastattelun tulokset arvioidaan kullekin osa-alueelle erikseen seruaavalla kypsyystaso-jakotellulla 1. Tiedostava 2. Kehittyvä 3. Suorittava 4. Kyvykäs 5. Johtava <i>Huom.</i> Kypsyystasot määritellään kullekin osa-alueelle erikseen.
	Nykytilan ja tavoitetilan määrittäminen	Suoritettujen haastatteluiden pohjalta arvioidaan kohteen nykytila ja astetaan potentiaalinen tavoitetila samalla pohjautuen taso-kuvauksiin.
	Kehitysehdotukset	Laaditaan nykytilan ja tavoitetilan eroanalyysin pohjalta kehitysehdotukset kullekin osa-alueelle.
Kustannustehokkuus ja tuottavuus	Vertailuaineiston ja olennaisimpien mittareiden määrittäminen	Kustannustehokkuuden ja tuottavuuden arviointi perustetaan vertailuaineistoon peilaten, jotta saadaan arvioitua toimijan oma taso. 1. Kerätään arvioinnin kohteelle soveltuva vertailuaineisto 2. Poimitaan arvioinnin kohteen mukaiset olennaisimmat kustannustehokkuutta ja tuottavuutta kuvaavat verrokkimittarit. Lähteinä esim. APQC, Gartner.
	Datan kerääminen	Kerätään arvioinnin kohteelta olennaiset datat, joista saadaan muodostettua vertailuaineistoa vasten vertailukelpoinen mittari.
	Vertailuanalyysi	Vertailuainestoa vasten vertailu Peilataan tarkasteltavan kohteen suoriutumista kootujen mittareiden perusteella ja analysoidaan tätä vertailuaineistoa vasten. Vuositasen muutosten vertailu Analysoidaan suoriutumisen kehittymistä tarkasteluvoosien välillä
Palvelun laatu	Palvelun laadun analyysi	Analysoidaan palvelun laatua asiakastytytyvöisyyden kautta.
Toimenpidesuosituks	Toimenpidesuosituksen laadinta	Kypsyysanalyysiin sekä kustannustehokkuus- ja tuottavuusanalyysiin perustuen laaditaan konkreettiset toimenpidesuositukskehitystavoitteiden saavuttamiseksi.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

In Finland, Deloitte Oy is the Finnish affiliate of Deloitte NWE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), and services are provided by Deloitte Oy and its subsidiaries. In Finland Deloitte is among the nation's leading professional services firms, providing audit, tax, risk advisory, legal, consulting, and financial advisory services through 450 people in 3 cities. Known as an employer of choice for innovative human resources programs, Deloitte is dedicated to helping its clients and its people excel. For more information, please visit our website at www.deloitte.fi.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.